



Votre CE Pilotage Economique

Sessions des 19 et 20 janvier 2016

Orientations stratégiques et conséquences prévisibles sur l'emploi dans l'établissement Pilotage Economique : GPEC

Vos élus CE Pilotage Economique CFDT

Frédéric Labadie

Josiane Valente

Dimitri Vartanian

Isabelle Debord

Guillaume Barloy

Patricia Lavigne-Ledoux

Béatrice Lestic

Michel Labeur

Christine Lagnier

Eloïse Arrighi

RS : François Cabrera

La Direction a rappelé le contexte économique et commercial du groupe. Depuis 2011, le redressement du résultat d'exploitation AFKL est continu grâce au plan Transform'. Mais notre performance en terme de résultat d'exploitation reste très inférieure à celle de nos concurrents : AFKL +666M€ (jan-sep15) alors que le groupe LH est à +1547M€ et IAG à +1805M€.

Effectifs au Pilotage Economique au 31 octobre 2015 : 5220.8ETP

| | | |
|--|---------------|-------------|
| Sièges et Supports : | 2134.2 | |
| Direction Commerciale hors Marché France | 1208.6 | |
| Marché France : | 1878 | |
| DOM | 509.9 | 10% |
| ETRANGER | 158 | 3% |
| PROVINCE | 1160.5 | 22% |
| PARIS | 3392.30 | 65% |
| Total | 5220.8 | 100% |

Ressources globales estimées en décembre 2015 : **5090** CDI ETP
Ressources globales estimées en avril 2017 : **4681** CDI ETP

Un besoin de ressources en baisse de 409ETP à l'horizon avril 2017 à corréluer au déploiement des projets tels que G&A (OPALES-RH-Finances) ; DSS, Escales DOM2020...

SIEGE ET SUPPORT : un besoin en diminution de **-169 ETP**, passant de ressources estimées à 1926 ETP en décembre 2015 à 1757 en avril 2017.

- ✓ **-77 Direction Générale Economie et Finance** : G&A et projets métiers (comptabilité, achats, recettes commerciales, contrôle de gestion, éditions, immobiliers, moyens généraux).
- ✓ **-31 Dir. Rattachées à la présidence, Aff. Publiques et Groupes** : G&A et baisse d'activité (vols spéciaux).
- ✓ **-31 DGRH** : G&A (formation, Rh Corporate, Emploi, AMO)
 - **30 : Direction des Opérations** : G&A et projet FAR

DIRECTION COMMERCIALE : un besoin en diminution de **-240 ETP**, passant de ressources estimées à 3164 en décembre 2015 à 2924 en avril 2017.

- ✓ **Marché France** : -173 passant de 1845 ETP en déc 2015 à 1672 en avril 2017.
-13 G&A, -117 DSS, -43 SALES EFFICIENCY

- ✓ **Commercial CDG** : -30 passant de 655 ETP en déc 2015 à 625 en avril 2017.
-10 G&A, -20 Réorganisation commerciale
- ✓ **DOM** : -27 passant de 511 ETP en déc 2015 à 484 en avril 2017.
-3 G&A, -24 Stations
- ✓ **Expatriés** : -10 passant de 153 ETP en déc 2015 à 143 en avril 2017
-10 : G&A

Le plan Perform' 2020 doit permettre au groupe d'être un leader mondial dans un secteur aérien en croissance. 3 objectifs à l'horizon 2017 :

- ✓ **Résultats** : l'atteinte de résultat d'exploitation ambitieux pour chaque métier.
- ✓ **Compétitivité** : poursuivre la baisse des coûts unitaires
- ✓ **Client** : offrir des produits et des services au meilleur niveau mondial.

Présentation des grandes lignes du PAC (Plan d'Action Commercial) 2016



Objectifs commerciaux pour 2016 Le Plan d'Actions Commercial



Customer

- Développer une connaissance globale de nos clients
- Se concentrer sur nos clients haute-contribution avec des offres sur-mesure et une forte proximité
- Renforcer nos partenariats aériens
- Améliorer l'expérience client avec une meilleure segmentation (B2T/B2B/B2C) et ajuster notre offre à chaque segment de clientèle
- Valoriser le servicing auprès de nos clients
- Encourager l'innovation et la simplification

Hunting

- Renforcer la prospection des PME
- Continuer de développer BlueBiz pour garantir compétitivité et innovation du programme
- Développer les marchés niches
- Accélérer la croissance du chiffre d'affaires "options payantes"

Agility

- Continuer de simplifier nos process de ventes et nos contrats firmes et agences de voyages
- Encourager l'"empowerment" (autonomie) avec les produits Complex et l'outil Feedback Loop (escales)
- Remplir les vols creux et les basses saisons
- Etre rentable
- Mettre en place la gestion par point d'origine (Vs point de vente)
- Projet de Nouvelle Distribution

NTR, Chiffre d'affaires

- Réaliser notre budget
- Développer la culture de la performance

Get Energized

- Continuer le développement de « Sales Power » dans toute l'organisation commerciale
- Renforcer nos organisations commerciales et ventes
- Se concentrer sur la motivation et l'efficacité de nos équipes

Dans le cadre du projet G&A, la simplification des organisations et des process, déjà initiée, se poursuit, au service d'une meilleure efficacité organisationnelle. L'atteinte de cet objectif passe par les **quatre leviers** suivants :

- ✓ Arrêter les process devenus inutiles.
- ✓ Standardiser et étudier les possibilités d'externaliser certaines tâches) faible valeur ajoutée.
- ✓ Mutualiser des activités pour profiter d'économies d'échelle.
- ✓ Simplifier : un seul niveau et fait exécuter, et un seul niveau contrôle.

Commentaires CFDT :

Pour rappel, la GPEC, signifie Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, il s'agit donc d'une vision par anticipation des effectifs, de l'évolution des métiers, les moyens mis en œuvre pour accompagner cette vision et les projets associés.

Pour la CFDT, **cette vision des effectifs à l'horizon 2017 (- 409 ETP soit 8% de l'effectif global) devra être revue.** L'annonce le 15 janvier en CCE Extraordinaire d'un plan de croissance aura nécessairement un impact positif dans le dimensionnement de certains métiers.

Force est de constater que cette attrition repose sur un grand nombre de projets, peu ou pas explicités à ce jour. Il est urgent que l'ensemble des projets passent devant les instances et nous soient déclinés au plus près de la réalité « terrain ».

Le projet G&A, par exemple, n'est pas piloté. Il se résume par la suppression d'effectifs et de réduction des coûts de l'ordre de 20%, sans vision de la conduite du changement.

Le projet « BIO » pour les AMOs n'est toujours pas finalisé.

Projet DSS, 107 suppressions de postes au CRC France, c'est un chiffre démesuré.

Sales Efficiency, augmentation de la prospection, c'est extrêmement chronophage. Densification des portefeuilles etc...**Pour la CFDT, une énorme pression a été mise sur les épaules des commerciaux, cela doit s'arrêter.**

Dans le cadre du **projet FAR**, la Direction a créé un sureffectif qu'il lui faudra résorber, tout en prenant en compte des problématiques qui ne sont toujours pas réglées à ce jour !

Comment expliquer que cette présentation ne nous montre que des moins quand dans le même temps des métiers sont présentés en développement, exemple au Digital.

Le constat est affligeant : depuis 5 ans, après chaque GPEC, la Direction calibre des sureffectifs et met en place un PDV. Cela ne peut être la seule vision d'avenir pour les salariés.

Nous avons alerté la Direction dans un grand nombre de services au niveau dimensionnement effectif. La CFDT considère que la Direction est arrivée à la limite de l'exercice.

A ce stade, la présentation et les réponses de la Direction ne permettent pas de juger de la pertinence de la GPEC présentée. C'est pourquoi, les élus CFDT ont voté **Contre**.

Projet de simplification de l'organisation des Ventes à la Direction Commerciale

La Direction veut « aller plus loin que l'existant », être plus flexible dans les opportunités de ventes, saisir tous les marchés, en particulier les niches. Air France a des leviers sur les firmes, les agences, ainsi que Flying Blue. En revanche, la performance est à développer sur les retours d'expérience.

3 Objectifs majeurs :

- ✓ Performance commerciale
- ✓ Rapidité, Simplicité
- ✓ Efficacité et réduction des coûts

Création d'un département appelé « **Planning Commercial** » visant à centraliser le pilotage de l'activité. Cette fonction centrale doit faciliter les échanges entre l'ensemble des marchés, mieux partager les bonnes pratiques tout en préservant les spécificités locales.

Ce projet est en cours et n'est donc pas ficelé à 100%, un retour d'expérience sera fait en septembre pour établir un 1^{er} bilan suite à la mise en place du Planning Commercial.

Commentaires CFDT :

Pour que ce projet soit déployé, il doit encore être validé par le Dutch Works Council de KLM. Beaucoup d'interrogations demeurent sur la pertinence de cette nouvelle organisation quant à la préservation des spécificités des Marchés et particulièrement celles du Marché France qui représente, 1/3 des recettes AFKL. Concernant les 4 postes de Performance Manager qui seraient délocalisés à Roissy, nous demandons la repesée du poste, comme de tous ceux dont la fiche de poste serait modifiée. Pour la CFDT, il est impensable que sous un même intitulé de poste, des périmètres différents coexistent. Les élus CFDT se sont abstenus.

Projets d'évolution de l'organisation de MF et des Marchés Internationaux

Pour faire face à l'évolution du marché et au contexte hyper concurrentiel de l'année 2015, la Direction Commerciale a conduit une réflexion visant à simplifier son organisation afin de pouvoir saisir toutes les opportunités de vente tout en optimisant ses coûts.

Le projet de simplification de l'organisation des Ventes comprend 2 niveaux:

- ✓ **un niveau central:** création du Planning Commercial, allant de pair avec une révision des structures de CDLs et du département Ventes Globales et Supports de Ventes
- ✓ **un niveau local:** ciblant l'optimisation des organisations des marchés locaux.

Marché France :

L'expérience et la maturité de la coordination entre la Direction Commerciale du MF et la Direction Commerciale de l'Activité HOP!AF depuis le lancement de la nouvelle offre commerciale unique Hop!AF en Mars 2015, conduit la Direction à mutualiser les activités Performance Manager Court Courrier et Responsable d' Action Commerciales (RAC) tout en renforçant le co-pilotage entre les 2 entités Marché France et Activités Hop!AF.

Le nombre de Directions Régionales sera réduit de 9 à 6 en miroir avec les régions administratives. Cela implique également le rattachement hiérarchique à chaque domaine, des activités à périmètre national telles que : CRC, PLAFF, Service Client, Groupes et Support Team. Les attachés Ventes Directes seront rattachés au chef Ventre Entreprises et Agences (DVEA). Pour autant chaque région reste bien identifiée et les salariés de Province gardent leur identité « Province ».

Les DR se recentreront sur la vente, la promotion des ventes, la proximité clients ainsi que sur les institutions régions (chambres de commerce, préfectures...).

Marchés internationaux : En cohérence avec la nouvelle organisation du Marché France

- ✓ Mise en place d'une organisation focalisée sur la vente
- ✓ L'organisation ne touche pas les forces de vente, pas de réduction d'effectif sur cette population.
- ✓ La Direction attend plus d'efficacité liée à une réduction des coûts.
- ✓ Fusion de délégations régionales à l'étranger, mutualisation de fonction support.
- ✓ Mutualisation des services supports.

Les points de différences : les délégués locaux deviendront des responsables de vente sauf sur les marchés plus complexes où ils resteront avec un rôle plus classique et un cadre réglementaire et/ ou en pertinence avec AFKL. Impact sur les postes expatriés : attrition d'une dizaine de postes.

Commentaires CFDT :

Nous constatons une fois de plus que la copie n'est pas très claire quant au nombre de postes supprimés en région et avons dénoncé la suppression des postes de Performance Manager et RAC Court Courrier transférés chez HOP! La CFDT n'est pas convaincue par la pertinence de rattacher les Attachés Commerciaux de régions à la DVEA et constate que là aussi, la pression est mise sur les personnels pour toujours plus de productivité. Le nouvel outil Sales Force ne peut être considéré aujourd'hui comme *la* solution à tous les maux ! Nous avons également mis en garde la Direction sur l'excès de centralisation car les régions ont leurs spécificités. Concernant les marchés internationaux, la CFDT est inquiète sur les perspectives d'expatriation et sur la pesée de certains postes cadres.

Vos élus et représentants syndicaux du CE pilotage économique

