

Restitution des Résultats de Recherche

(entretiens conduits du 19/07 au 16/09 2016)

*Etre pilote chez Air France aujourd'hui,
de la rupture à la recomposition des contrats*

Gwenaëlle MOREAU-GREFE et Dominique PEYRAT-GUILLARD
Chercheurs en GRH et Comportement Organisationnel
Université d'Angers, UFR ESTHUA
Laboratoire GRANEM

Contexte et phase 1 de la recherche

- ❑ Un intérêt pour le conflit « historique » de **septembre 2014** : analyse de la couverture médiatique et des tracts diffusés par les syndicats de pilotes
- ❑ Des résultats qui laissaient augurer une suite...
- ❑ Un premier contact avec **Xavier Broseta en novembre 2015** et un RV en janvier 2016.
- ❑ Une perspective de restitution d'une première analyse et d'un approfondissement au travers d'entretiens avec les pilotes est envisagée pour le printemps 2016. Plusieurs RV repoussés compte tenu du contexte social.
- ❑ Une **occasion donnée par Xavier Broseta le 22 juin 2016 d'exposer notre 1ère restitution (en présence de Didier Nicolini)**
 - ❑ Proposition d'une grille de lecture du conflit initial avorté, qui contribue à éclairer la crise actuelle
 - ❑ Emergence de 5 figures de pilotes
 - ❑ Demande faite de les tester grâce à des entretiens

Méthodologie de la phase 2

- ❑ Eté 2016 : **autorisation de rencontrer une trentaine de pilotes** sur la base d'entretiens approfondis, confidentiels, individuels, non directifs, d'une durée 1h15 à 2h00.
- ❑ Support logistique et facilitation (mise en contact) apportés par Didier Nicolini
- ❑ Principe : **échantillon contrasté** composé de **28 pilotes** volontaires, sollicités majoritairement sur le critère planning «dispersion» :
 - ❑ *Pilotes syndiqués et non syndiqués*
 - ❑ *Homme-Femme*
 - ❑ *Age de 30 à 57 ans*
 - ❑ *CDB et OPL, MC et LC*
 - ❑ *Formation et origine variées (Enac, militaire, cadet, autodidacte...)*
 - ❑ *100% et cadres*
- ❑ En parallèle, **7 autres entretiens** ont été conduits avec des personnes clés de « **l'écosystème pilote** » (représentants syndicaux, cadres...)
- ❑ L'ensemble de **la communication émise par la Direction, la DGOA et la DRH pilotes** depuis mai 2014 nous a été remis, puis analysé (analyse textuelle)
- ❑ **Une rotation** (4 vols) a été effectuée afin d'observer la vie d'un équipage (MC)
- ❑ Ce document adresse une **analyse** dont le délai de remise a été calé sur les **contraintes du calendrier social**, à partir de l'étude des entretiens et de la documentation confiée.
- ❑ L'analyse finale des entretiens pilotes à partir du logiciel d'analyse textuelle est prévue pour janvier 2017.

L'analyse est fondée sur les **perceptions** des personnes interviewées. La « réalité » peut être perçue différemment par d'autres acteurs... Mais **ce sont ces perceptions qui influencent les attitudes et les comportements.**

La validité de cette analyse qualitative est assurée par le caractère contrasté de l'échantillon et par **l'effet de saturation** des données (**atteinte du moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître notre compréhension du phénomène**) observé à l'issue des 35 entretiens approfondis conduits au total (durée moyenne d'un entretien : 1h30).

Les analyses textuelles ont été réalisées avec le logiciel IRaMuTeQ.

Rappel de la grille de lecture initiale

Grève de 2014 comme objet de départ...et ses suites :

Côté pilotes :

- ❑ Une revendication « de surface » exprimée : **Transavia - Contrat unique...**
- ❑ ...qui traduit un malaise sous-jacent profond et plus ancien : **un déni de reconnaissance associé à la perception de devoir « payer » injustement une dette** qui se creuse par des contributions pilotes jugées sans limites ni retours. Ce sentiment conduit depuis à rejeter toute nouvelle contribution comme autant d'agressions inacceptables, et à se protéger par un rempart syndical plus dur .

Côté direction :

- ❑ En face d'eux, la direction estime que les contributions attendues ne sont pas au RV, et que les exiger, voire les renforcer encore après 2014 reste légitime, **quitte à judiciariser les rapports, et les rendre** toujours plus.

Chaque partie (Direction, Pilotes) se renvoie finalement une facture importune, « dans un dialogue de sourds » et un climat de défiance réciproque, déjà palpable via la presse et les tracts (étude préliminaire) : l'échange social est rompu, **la dette non épurée** toujours pesante pour chacun.

Rappel de la grille de lecture initiale

Cette notion de dette réciproque renvoie directement au concept d'échange social rompu.

Celui-ci conduit à utiliser la grille de lecture du contrat psychologique et son corollaire au niveau collectif, le contrat social.

Plus précisément, la notion de rupture et sa conséquence émotionnelle, la violation, sont mobilisées.

Rappel de nos appuis théoriques et de leurs définitions

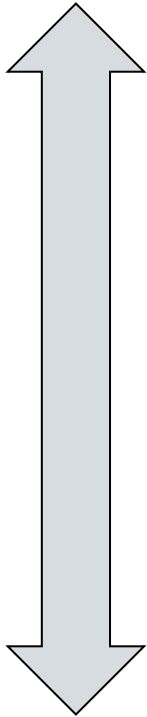
La mobilisation de cette grille de lecture permet de comprendre une telle **divergence de perceptions dans l'évaluation des efforts de chacun...et des **dettes réciproques**.**

- **CONTRAT PSYCHOLOGIQUE (CP) au niveau individuel** : Croyances des salariés concernant les promesses mutuelles faites et acceptées, qui les lient à leur employeur et/ou à ses représentants (exemple : acceptation de vols supplémentaires en échange d'une gestion des plannings aménagée).
- **CONTRAT SOCIAL (CS) au niveau collectif** : Contrat au niveau d'une profession construit à partir de la synthèse d'une innombrable accumulation de contrats psychologiques élaborés avec le temps. Il prend la forme d'un « pacte » au niveau collectif (exemple : soutien à la Direction en échange d'une co-gestion).
(concept d'autant plus pertinent par l'importance du taux de syndicalisation).
- **RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE OU DU CONTRAT SOCIAL** : Constat d'un manquement dans la réalisation des promesses par l'une et/ou l'autre des parties **sciemment, en raison d'impossibilités ou d'incompréhensions mutuelles**.
- **VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE OU DU CONTRAT SOCIAL** : **Interprétation** de la rupture (processus de comparaison entre les contributions et les rétributions) qui conduit à des **réactions émotionnelles** : **sentiments de trahison et de colère**.

Rappel théorique : de quels contrats parle-t-on ?

Il existe plusieurs contrats psychologiques idéaux-typiques, dont :

Dimension affective



. **Le contrat idéologique** : il souligne l'existence d'un **idéal** (exemple : **voler au sens noble du terme**) auquel vont se rallier les salariés tant que l'organisation rend possible son expression.

. **Le contrat relationnel** : les obligations entre les parties sont fortes, les promesses de l'organisation sont conséquentes en échange d'une **loyauté** des salariés. Ce contrat inclut une forte dimension affective, il est assimilable à un échange social bâti sur la **confiance** mutuelle et des interactions régulières.

. **Le contrat transitionnel** : il apparaît dès lors qu'une situation qui peut paraître désavantageuse pour le salarié, répond malgré tout à ses besoins à un moment donné. Il se rencontre dans les entreprises en phase de restructuration, de changement profond, **d'incertitude intense**. Il s'agit d'un **contrat peu fiable** où les attentes ne sont pas clarifiées.

Dimension cognitive

. **Le contrat transactionnel** : il correspond à la perception individuelle que l'échange avec l'entreprise reste **ponctuel et économique**. Ce contrat inclut très peu d'obligations entre les parties. La **vigilance** relative au respect du contrat l'emporte.

Le contenu des contrats « historiques », fragilisés mais préservés jusqu'en 2014

Contrat psychologique dominant (relationnel et idéologique)

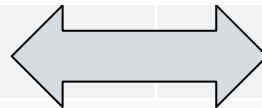
Promesses tacites Côté Direction

Dessiner un avenir
Autoriser la fierté d'appartenance à AF
Considérer les pilotes
Permettre de vieillir chez AF dans de bonnes conditions

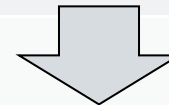
Promesses tacites Côté Pilotes

Etre engagé (aller au-delà du requis : éviter que le système « *ne souffre* » (notions de « *bonne volonté, d'huile dans les rouages* »))
Faire carrière chez AF (patienter parfois, raisonner sur le LT)
Honnêteté intellectuelle (ne rien dissimuler)

Confiance mutuelle



Confiance et fidélité



Contrat social cogestionnaire

Protection

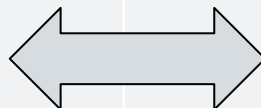
Promesses tacites Côté Direction

Planning : stabilité et équité
Rémunération : aux standards d'une « Legacy »
Carrière : régie par une LCP qui tourne tous les 8 ans

Promesses tacites Côté Syndicat

Une **attitude accompagnatrice** des projets de la direction

Confiance mutuelle



De l'intérêt et des enjeux des contrats tacites

On comprend que ces contrats tacites sont des bases très puissantes pour expliquer de façon quasi invisible, **la cohésion d'une entreprise, ainsi que sa souplesse** (condition de l'agilité, tant recherchée en stratégie).

Mais pour tenir dans le temps et fonctionner comme des « amortisseurs » (j'accepte tel effort car dans un autre contexte, il sera compensé par une forme de retour décalé..), **il faut un prérequis essentiel : LA CONFIANCE**. Sans elle, plus d'espoir de retour, plus de réciprocité, et donc plus d'échange social (Mauss, 1950, Blau, 1964...)

Les conséquences d'une rupture, puis d'une violation sont donc in fine de détruire la confiance. L'échange s'enraye alors : sans elle, l'application du contrat devient caduque, les contributions s'arrêtent.

C'est le cas chez AF : « énorme problème de confiance »; « plus de confiance »; « la défiance permanente »...

Les apports de la campagne d'entretiens (phase 2) : la validation du cadre d'analyse

▣ Cadre de lecture et appuis théoriques validés

▣ Le recours à la théorie de la violation du contrat social et du contrat psychologique est confirmée pour expliquer le sentiment de dette toujours vivace.

- ▣ Le vocabulaire associé aux violations des contrats se retrouve spontanément verbalisé par les pilotes
- ▣ *Vocabulaire de la cassure, de la trahison, de la désillusion, de la perte de confiance*

Verbatims Rupture (constat)	Verbatims Violation (interprétation émotionnelle)
<p>« rupture »; « ce n'est pas la première fois qu'AF s'assoie sur ses accords »; « problème de respect de la parole donnée, de ce qui est signé dans les accords »; « volonté de la Direction de casser les conditions sociales du contrat »; « on nous impose de plus en plus de choses »; « cela faisait déjà un moment que l'on ressentait une forte pression pour revoir les bases de notre contrat social (rythme d'activité, rémunérations, congés, repos mensuels) ».</p>	<p>« désillusion »; « amertume »; « gâchis »; « ostracisation »; « Depuis septembre 2014, envie de moins donner »; « énorme problème de confiance »; « Quand la discussion est rompue, c'est fini »; « on nous recrute sur critère d'honnêteté intellectuelle, or là, c'est de la malhonnêteté pure »; « la grève, un Rio social »; « manque de respect »; « manque de considération »; « mépris consommé »; « décontenancés »; « braqués »; « sentiment de trahison »; « Il y a de la violence à l'état pur »; « être vilipendés.. »; « les accords ont été bafoués »; « on ne peut pas faire un bras d'honneur à un accord »; « la direction n'a cessé de mettre de l'huile sur le feu »; « on nous attaque ».</p>

La profondeur de la violation

Au-delà de la rupture et de la violation, quels niveaux de contrats (social ou psychologique) sont concernés par l'une et/ou l'autre ?

- Quel contrat (psychologique ou social) est rompu ?
- Si les deux sont rompus, lequel est rompu en premier ?
- Existe-t-il des logiques de contamination de la rupture ? Et/ou de la violation ? Selon quelle hiérarchie ?
- Quand la violation est-elle ressentie par chacun ? De façon décalée ? Simultanée ?

La profondeur de la violation : l'apport de la phase 2

Les trahisons ressenties par les pilotes ne sont pas les mêmes que les trahisons ressenties par les syndicats ou interprétées par l'encadrement, leurs explicitations étant profondément individuelles. Ceci appelle deux constats :

- La rupture des CP est le fait marquant des pilotes, elle est antérieure à 2014, dépendantes de multiples trahisons.
- La violation des CP se confond dans sa prise de conscience et son expression, avec la violation du CS, marqueur temporel. La violation du CS est un acte symbolique fort qui rend consciente la violation des CP jusque là contenue.
- Au final, la campagne d'entretiens permet d'affiner notre théorie et de revoir les modalités d'articulation CS/CP, comme la caractérisation des figures de pilotes qui reste pertinente, en fonction néanmoins de certains aménagements.

La profondeur et l'ampleur de la violation

Enfin, pour expliquer la sévérité de la crise sociale et son caractère inédit, nous pouvons conclure à l'enchaînement suivant :

- **Les contrats psychologiques ont été rompus bien avant 2014**, mais le sentiment de violation ne s'est pas tout de suite révélé, contenu par la permanence du contrat social (rôle protecteur).
- **Le contrat social, ébréché avant 2014, se rompt davantage avant la grève, puis définitivement pendant.**
- **La grève, mal gérée, qui aurait dû prévenir ou réparer la violation, accentue et libère les doubles sentiments de violation. Le contrat social violé n'est plus protecteur des CP** : sa violation contamine de façon plus ou moins forte les contrats psychologiques.

La profondeur et l'ampleur de la violation

- **La gravité de la crise** s'explique donc par :
 - La profondeur de la violation qui atteint tous les niveaux de contrats (CS et CP, tous pilotes confondus)
 - L'ampleur de la violation qui se caractérise par deux causes se renforçant mutuellement :
 - ***Un sentiment de trahisons multiples et continues***
 - ***Un sentiment pluriel d'injustice***
 - Le rajout de nouvelles sources de violation ou l'activation des mêmes, sans remise en cause, bien au delà de son expression (2014), jusqu'en 2016.
 - ***Ainsi, la grève n'a pas pu jouer son rôle de purge sociale, ni par son déroulé (les 14 jours), ni par la conclusion, avortée.***

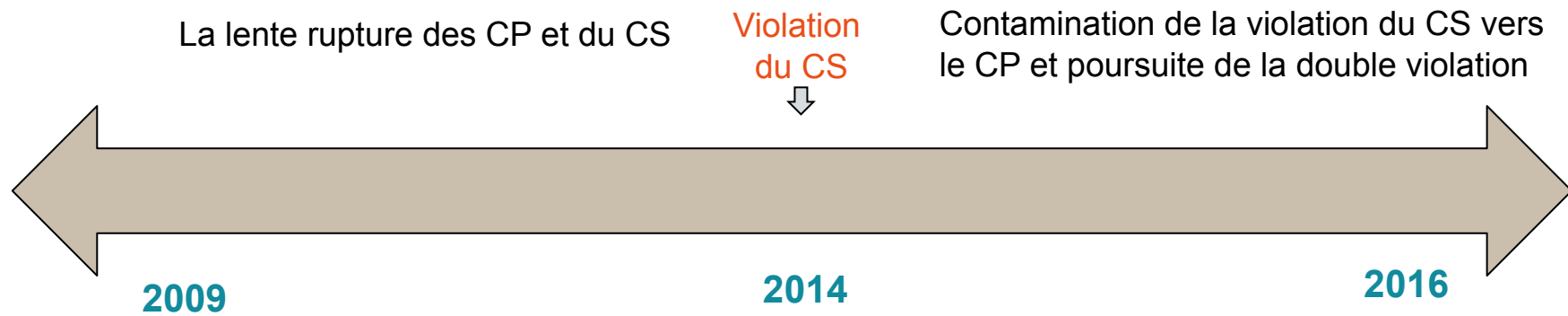
De la hiérarchie des contrats

Dit autrement, la campagne d'entretiens nous révèle finalement une hiérarchie complexe entre les contrats :

- **La perception de la rupture puis la violation du contrat psychologique est largement confirmée**, à partir d'origines qui se révèlent multiples et disséminées à toutes les strates de la compagnie, voire à l'extérieur d'elle. Cette rupture n'est pas franche, elle est une accumulation de « coups de canifs » vécus comme autant de trahisons successives jusqu'à céder définitivement par la violation du CS. Cette rupture longtemps contenue, débouche lorsqu'elle s'officialise enfin, sur un sentiment de violation d'autant plus violent qu'il a été longtemps différé, « protégé » par le dialogue social.

- Le contrat social fondé sur un engagement syndical puissant et un corporatisme revendiqué, **exerce bien un rôle de protection sur les CP d'autant plus nécessaire que le métier exige une stabilité émotionnelle et une cohésion** pour s'exercer en vol dans les meilleures conditions. Néanmoins, bien que valorisant la discipline, le métier de pilote est bâti sur le principe **qu'en cas de danger, le pilote est son propre dernier recours** : si ce qui est censé le protéger ne le protège plus, il rentre alors directement lui-même en action...selon des logiques qui peuvent alors paraître individualistes ou contraires à la logique de la profession.
 - Paradoxe égoïsme (individualisme) / corporatisme souvent évoqué en entretien

Dynamique de la rupture et de la violation



Progression analytique proposée

Ce diagnostic général nous conduit à adopter la démarche suivante pour exposer la logique chronologique et rétroactive de la contamination de la violation, puis les voies de la restauration du dialogue et de l'action :

I. Dynamique de la crise sociale

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- ❑ Les trahisons multiples et continues
- ❑ Le sentiment pluriel d'injustice

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- ❑ D'autres trahisons qui se poursuivent
- ❑ Dynamique de violation et stratégies défensives

II. Ré-enclenchement de l'échange social

II.1- Des 5 figures de pilotes...aux 4 leviers activables

II.2- Recommandations

I. Dynamique de la crise sociale

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- ❑ **Un sentiment de trahisons multiples et continues de la part de ..**
 - ❑ L'écosystème pilote externe (Etat, ADP...)
 - ❑ L'écosystème pilote interne (Direction, Encadrement, Syndicats)

- ❑ **A cette perception de trahison généralisée qui fragilise le contrat psychologique, se rajoute un autre sentiment pluriel, celui d'injustice**
 - ❑ Injustice entre les contrats (phénomène de comparaison en œuvre) : cadres, PNC, sols, entre pilotes
 - ❑ Injustice liée à la technostructure
 - ❑ Des sentiments mêlés de trahison et d'injustice
 - ❑ par l'existence de contradictions...
 - ❑ par le ressenti d'une sollicitation finalement inégalée, et de changements mal calibrés.

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison de la part des acteurs externes de l'écosystème : l'Etat**
 - **L'Etat français avec 17% agit comme s'il tenait toujours la barre** et impose un fonctionnement bureaucratique par les nominations-récompenses de ses « élites » à la tête de la compagnie, perçues comme parachutées, voire illégitimes pour définir les stratégies d'une compagnie aérienne en besoin d'un capitaine d'industrie.
 - Plus largement, idée qu'AF souffre des maux français, et reste une structure politico-administrative
« Air France, c'est la France en miniature... »; « liens très incestueux avec l'Etat.. »; « emplois fictifs »;
« Quelles marges de manœuvre possibles en contexte d'année électorale ? »; « Pas de GRH possible, ici on avance à l'ancienneté, tout est prévu d'avance, alors à quoi servent les managers ? »; « 4 PDG en 8 ans... »;
« l'état est contre-productif, ni public ni privatisé, c'est la situation la pire »; « entreprise refuge pour des gars en fin de mandats ».

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison de la part des acteurs de l'écosystème : l'Etat**
 - **L'Etat français serait influencé par des questions d'ordre militaire et ne laisserait pas le choix à AF, quitte à l'étouffer**

Thalès : acheter son radar son de basse altitude pour le rentabiliser (celui du rafale)
« AF n'est pas vraiment libre »
 - **Recul de l'âge limite de retraite des PNT**
 - **L'Etat français, contrairement à l'Etat hollandais, ne ferait rien pour favoriser le transport aérien**, alors même que la France est le 1^{er} pays touristique au monde.

L'Etat a choisi la construction et non le transport (noble/vil) quitte à pénaliser AF.

 - *Contrats commerciaux Airbus contre des droits d'escale aux compagnies moyen-orientales,*
 - *Obligation à acheter du 380,*
 - *Taxes asphyxiantes,*
 - *Rapport Le Roux sans suite,*
 - *Etat permissif avec les « compagnies flibustiers » comme Ryan Air.*

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison de la part des acteurs de l'écosystème : ADP**

- **Pas de préférence nationale** accordée à AF

Pas d'attribution des pistes « courtes » plus systématiquement qu'aux autres compagnies (or les autres pays le feraient...)

Idem pour les créneaux de décollage et d'atterrissage.

Redevances préférentielles inexistantes...voire augmentation continue des tarifs.

- **Un frein à la croissance** à la place d'un partenaire sur lequel compter pour une relation incohérente compte tenu des enjeux communs.

Un co-branding impossible

Des décisions unilatérales, irresponsables : rénovation des pistes Orly en été, donc pendant la pire période

- Gestion des contrôles sécurité pour les équipages non facilitée (irritant)

- Etat-arbitre absent ?

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

→ **Ce macro niveau vécu comme un carcan (Etat/Armée, ADP), implique souvent un sentiment de fatalité, de lassitude et d'impuissance**

→ *La Direction d'AF n'est qu'une « pièce d'un gros puzzle »*

Ces sentiments conditionnent chez certains une modification des CP et une forme de retrait. Ils contribuent au développement de certaines catégories de pilotes, dont le lien à l'entreprise se délite.

- **Trahison écosystème interne : la Direction Générale**

- **La rupture avec la Direction n'est pas le résultat d'un seul fait**, mais d'une accumulation de trahisons subies depuis 2009, qui ne s'explique que par la volonté ressentie de « *casser les conditions sociales du contrat* » en toutes occasions. Cette posture « *déloyale* » entre en conflit avec les valeurs du métier attendues en cockpit, composées d'honnêteté intellectuelle et de maintien absolu d'un climat de confiance obligé.

- **Verbatims** : « *le grignotage permanent de nos contrats* »; « *on nous en demande de plus en plus et les demandes que l'on a ne sont pas prises au sérieux* »; « *Il n'y a même plus de considération* »; « *une compagnie qui fait des procès à ses pilotes* »; « *on fonctionne dans le conflit depuis 10 ans* »; « *un problème de respect* ».

- **Trahison écosystème interne : la Direction Générale**
 - **Une série de faits significatifs, les « 3T » en rafale, peut néanmoins expliquer l'escalade de la rupture**
 - **2009 : Drame du Rio.** La direction tarde à réagir tandis que la façon de couvrir le drame (presse..) culpabilise la profession. A la convergence de plusieurs initiatives, le programme **Trajectoire** qui part de la base, finit par déboucher sur une véritable remise à plat totale du métier.
 - Globalement, le programme est bien perçu. Nécessaire, mais lourd, il est la preuve que les pilotes jugés conservateurs **sont capables de se réformer, sans contrepartie (immédiatement attendue)**, et largement sur leur temps personnel.
 - Un retour est donc tacitement attendu, en temps utile. (principe de l'échange social et du retour, différé).

« Les pilotes se sont beaucoup remis en question »; « Les pilotes ont beaucoup évolué depuis 7 ans »; « on les croit incapables de changer et les pilotes ont montré qu'ils savaient le faire depuis 2009 »; «idée reçue comme quoi les pilotes ne sont pas souples : on a tout changé depuis Rio »; « on a pas senti de retour (suite aux efforts de Trajectoire) ».

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison écosystème interne : la Direction Générale**

- **2012 : les accords de productivité (Transform)**

- **Ces accords ne tiennent pas compte des économies de carburant** réalisées par les pilotes, et tacitement ne reconnaissent pas les efforts de Trajectoire comme légitimant un « rabais » dans les objectifs de productivité. *« les efforts faits par les pilotes n'ont pas été reconnus »*. Le retour qui aurait dû se produire n'a pas lieu et crée le sentiment irrévocable de dette.

- **2014 : Transavia...**Avec les annonces du développement accéléré de la filiale Low-Cost, la peur d'un transfert d'activité devient concrète, sans que les conditions du développement ne soient suffisamment claires pour rassurer.

- Dans ce contexte, Transavia est perçu comme une menace pour la carrière dont les perspectives d'évolution sont inquiétantes et floues. *« Eux pensaient groupe, quand nous, on pense AF. Si on nous enlève des activités, on a moins de travail. Nous demander des efforts à nous, alors que ça va profiter aux autres, ça n'avait pas de sens. Nous, nous n'avions aucun retour »*

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison écosystème interne : la Direction Générale**
 - ❑ **Le sentiment (déjà ancien) de trahison par incompetence à la tête de la DG se cristallise :**
 - ❑ Ignorer le Low-Cost quand il fallait y aller comme tous les autres, puis demander aux pilotes de s'y mettre 5 ans trop tard en rattrapant la perte à leur échelle, n'est pas acceptable pour eux.
 - ❑ La « *lamination* » de l'activité Cargo, une fierté et un savoir-faire AF n'est pas comprise.
 - ❑ Prendre des Boeing -neufs- quand il faudrait prendre des Airbus (Transavia) et prendre des Airbus quand il faudrait prendre des Boeing (LC, A380) instaurent le doute.

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison écosystème interne : le SNPL**

Une cogestion « trop ? » accompagnatrice qui finit par poser problème...

- ❑ Le SNPL ne parvient plus à faire respecter les accords et semble, de l'avis des autres syndicats et d'un nombre de pilotes, trop conciliant avec la direction vis-à-vis de laquelle il tarde à s'opposer frontalement, entraîné par un esprit confiant et constructif de cogestion telle que pratiquée sous l'ère Spinetta.
- ❑ Il n'active pas assez les conditions suspensives au goût de certains.
- ❑ **La confiance s'éémousse** face à son comportement conciliant qui ne permet plus pour la majorité des pilotes, de se sentir protégée face à un contrat social qu'ils jugent entaillé.

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

• **Trahison écosystème interne : les syndicats en général**

Les syndicats, acteurs maîtrisant une zone d'incertitude

- ❑ **Les négociations et les propositions d'accords sont hermétiques**, voire incompréhensibles pour la plupart des pilotes. Une zone d'incertitude reste entre les mains des syndicats.
- ❑ **Perception qu'ils ne représentent pas tous les pilotes.** SNPL attire car sa taille le rend protecteur. Néanmoins, il s'apparente pour beaucoup à un syndicat de service, mais pas de représentation, ni même de cogestion (que proposent-ils en termes de futur si ce n'est la défense des acquis?). *« Je ne me sens pas représenté par les syndicats »; « les syndicats sont tenus par les gens du LC. C'est un monde à part ». Cotisation au syndicat « continue à payer par habitude et par solidarité et très peu par conviction ».*
- ❑ Pour certains pilotes, **par l'émiettement des revendications** dans une stratégie de cumul des demandes non priorisées, ils perdent en visibilité, en crédibilité, et en efficacité.
- ❑ Parfois, ils semblent se tromper de cibles *« parfois les syndicats défendent des gens non défendables ».*
- ❑ **Impression d'énergie perdue et de dispersion juridique** (procès, accords sur tout et sur rien...)
- ❑ **Mauvaise perception des tracts qui ne reflètent pas la réalité.** Souvent, ils ne sont plus lus
- ❑ Le dialogue social est finalement jugé de piètre qualité : *« c'est une mascarade », « démagogique ».*
- ❑ Même si se syndiquer, *« c'est apporter sa pierre »; et « être solidaire »; « c'est important ».*

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison écosystème interne : les syndicats en général**

- ❑ **L'attente syndicale est forte, mais parfois déçue** : *« on ne fait que défendre les acquis des pilotes. Or ça devrait être plus. Ils devraient être force de proposition, et s'intéresser à la pérennité de l'entreprise »*; *« On n'est pas des dockers, le syndicat a des ressources : il y a un déni d'intelligence, ils ne la jouent pas collectif »*.
- ❑ **Même si les syndicats ne représentent pas tous les pilotes, ils sont cependant vus comme plus « fidèles » et « protecteurs » pour AF**, car à la différence de la direction, eux restent. Cette fidélité leur est retournée, la confiance est plus grande envers le syndicat qu'envers la direction.
- ❑ Même si *« ils ne sont pas toujours guidés par l'intérêt collectif »*, ils sont perçus comme **des lanceurs d'alerte et un contre pouvoir obligatoire** pour se protéger face aux *« mensonges »* de la direction.
- ❑ **Verbatims** : *« J'ai plus confiance dans les syndicats que dans la direction »*; *« j'ai fait grève par solidarité syndicale »*; *« le syndicat, c'est notre mémoire »*; *« le syndicat, lui seul peut comprendre le lien qui nous lie à l'entreprise »*.

❑ **Trahison écosystème interne : l'encadrement**

- ❑ Inefficace, lointain et inutile en l'état, l'encadrement ne représente pas une ligne défensive (attendue) pour les pilotes, à titre individuel ou collectif.
- ❑ Le management de proximité devrait être, quant à lui, plus resserré et disposer de plus de pouvoir pour exercer un rôle digne de ce nom.
- ❑ **Verbatims :** « *Les managers pilotes ne servent à rien* »; « *les managers? Pff, quels managers? Je ne connais pas le mien, et j'en ai changé 3 fois* ». « *mon manager? Je l'ai vu une fois, oui, en 3 ans, en même temps, que pourrait-il faire pour moi ? Il n'a aucun outil* »; « *depuis quelques années, nous ne sommes pas écoutés en tant que pilotes* »; « *au début j'y croyais en cette fonction de pilote manager* »; *Les managers « devraient faire du donnant-donnant, c'est pas le cas, tout le monde se fige quand c'est à sens unique* »; « *les personnes ne sont pas choisies selon leurs compétences, mais leurs affinités* »; « *je ne veux pas me compromettre : mon curseur dans l'échelle de valeur est décalé par rapport au leur* ». « *en théorie l'objectif de l'encadrant est de mieux nous comprendre, ce n'est pas le cas* ». » *A quoi ils servent aujourd'hui les chefs pilotes : ils n'ont pas de marge de manœuvre* »; « *le chef pilote, il est où? Il n'a jamais répondu à mes mails* ».

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

• **Trahison écosystème interne : l'encadrement**

- ❑ **Porosité Syndicat/Encadrement avec l'idée « de faire carrière »** : *« c'est assez poreux »*
« des gens qui passent de l'un à l'autre ».
- ❑ **Idée de protection, de cooptation.** *« les collègues de promo qui avaient envie d'être chefs sont entrés dans la voie et n'en sortent pas. Ils sont incapables de revenir. Les instructeurs si »; Etre manager : « je ne vais pas faire ça pour passer par-dessus mes petits camarades »; « on a le sentiment que le management est parfois mal choisi », « choisis à la souplesse de leur échine plus que pour leurs compétences »; « chance d'avoir des pilotes cadre et à ce jeu, ça n'existera plus »; « les pilotes cadres sont achetés »; « ils mangent à tous les râteliers ».*
- ❑ **Ce positionnement** permet aux cadres de se protéger des aspects les plus pénalisants du métier (la pénibilité, les plannings imposés, la LCP bloquée).
 - ❑ Un manque d'exemplarité est dénoncé au niveau de la gestion des plannings (congés, sauvegarde de Noël..)
 - ❑ *« être manager, c'est voler moins, avoir un planning à la main »; Les chefs « masquent le planning »; « Des avantages pas sains : des gens s'intéressent à ces postes pour le package » ; « certains y restent à vie ».*
- ❑ **Ce qui au final, les coupe des réalités du terrain** (*« A moins voler, ils perdent pied avec la réalité du métier »*), qu'ils ne savent ni défendre, ni représenter, ceci avec parfois un certain embarras. *« c'est pas clair, quand on est manager, on peut plus faire grève, c'est pas dit, mais il faudrait être clair là-dessus. »*

❑ **Trahison écosystème interne : l'encadrement**

- ❑ **L'encadrement est jugé inerte. Ce qui décourage la plupart des pilotes de faire remonter les problèmes du terrain ou de partager leurs idées. Leurs compétences semblent ignorées.**

❑ **Rapports pilotes** : *« quand on a fait 10 fois le même, le 11^{ème} est extrêmement difficile à écrire »*
« Le 11^{ème} on ne le fait pas. C'est démotivant »; *« Ils réagissent quand la pile est devenue trop haute »*; *« Beaucoup ont baissé les bras et ne font plus de rapport, car on y croit plus »*.

❑ **Projets** : Les pilotes qui ont pour certains travaillé en entreprise comme ingénieurs, veulent participer à des projets et déplorent une sélection opaque pour les équipes projet, comme le manque de retour. Cet état de fait génère le sentiment *« d'un immense gâchis »* et d'un *« gaspillage de ressources »*; *« On manque d'ambition et les êtres humains ne sont pas valorisés »*; *« je suis ingénieur en..., un projet se montait en interne et j'ai eu envie d'y participer : je n'ai jamais eu de réponse »*.

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison écosystème interne : l'encadrement**
 - ❑ **En dépit du développement des canaux où faire valoir leurs idées et leurs points de vue** (boite à idées, cafés débats, assises pilotes, journées 4S, journées managériales), **leur remontée est néanmoins bloquée par le décalage ressenti avec les cadres, et un sentiment global de focalisation sur de « faux problèmes »**
 - ❑ **Innovations anodines** valorisées par l'encadrement : couvercle tasse café dans le cockpit, « do not disturb » affiché sur la porte du cockpit pour éviter les interruptions de tâche.
 - ❑ **Economies « dérisoires »** deviennent des irritants, quand rien de plus sérieux n'est réglé:
« durant un stage anti-feu, l'extincteur était en carton...ça peut servir de maîtriser un vrai.. » ; « on nous demande de respecter une bonne hygiène de vie, d'être responsable de notre forme physique et vous avez vu les plateaux repas qu'ils nous servent? »
 - ❑ **Parfois, c'est aussi une question de bon sens et de respect absents** : *« ils avaient pour projet de nous installer la cabine de repos dans les soutes...bonjour l'image renvoyée...quant à la sécurité, devoir remonter tout l'avion en cas de nécessité à être dans le cockpit...c'est n'importe quoi »*

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

- **Trahison écosystème interne : l'encadrement**
 - **Des erreurs stratégiques métier et de management ont entaché la crédibilité de l'encadrement, réduit le sentiment d'excellence ou de cohérence autrefois ressenti, et grèvent par manque de confiance, l'adhésion aux projets futurs.**
 - **Optima :** « *Optima a été une véritable escroquerie* », « *le management a validé quelque chose qui ne fonctionnait pas* », « *rupture majeure de confiance* », « *le problème de confiance s'est généralisé en raison des erreurs stratégiques* », « *tout le monde prend plus de carburant qu'avant* », « *Optima : acheté à Luftansa et autrefois AF vendait aux autres compagnies, maintenant c'est l'inverse... : quand j'ouvre mon carnet de vol, Luftansa system, c'est désagréable* ».
 - **Choix de casques audio sur flotte B777 :** la perception d'un gaspillage
 - **PBS :** grande vigilance et inquiétudes sur la fenêtre de stabilité planning (« *2 semaines, c'est trop court* »); « *PBS : pourquoi pas mais pas dans ce climat de défiance, pas une bonne idée, il faudra un proto avant de toutes façons* ».

- **Trahison écosystème interne : l'encadrement**

-> Ceci pose la question de la cogestion : faut-il des pilotes cadres ? Ou à leur place, des gestionnaires, experts en leurs domaines ?

« On fait partie d'une corporation où c'est encore important d'avoir des pilotes dans l'encadrement, et on va leur casser les ailes, à mettre dans le même panier tous les managers, on risque de perdre ce qui est une chance pour le métier ».

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

...Aux trahisons multiples, se rajoute le sentiment d'injustice...

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

Un sentiment d'injustice entre les contrats...

❑ Le contrat n'est pas le même selon les cycles de recrutement...

- ❑ Cette évaluation se ressent surtout chez les pilotes ENAC pour qui AF était un graal...et qui doivent patienter sans visibilité ni garantie
 - ❑ La sélection –rude- (« *un long parcours du combattant* ») passée, le soulagement est de courte durée : la liste d'attente, l'absence d'information durant cette phase, la durée parfois de la période avant le lâché, peuvent changer la perception de la compagnie et créer des disparités dans l'avancement, qui ne se rattrapent jamais jusqu'à développer une forme de rancœur. « *Soyez déjà contents de rentrer chez AF* ».
- ❑ Chez les autres, une reconnaissance à être choisis peut prolonger la phase « *d'émerveillement* » plus longtemps, voire conserver un attachement très fort, malgré une lucidité sur les dysfonctionnements.

❑ Le contrat n'est pas le même pour les cadres...

- ❑ Leur sureffectif crée un préjudice
- ❑ Des privilégiés, protégés, dotés d'avantages salariaux et de plannings aménagés à la carte.
- ❑ L'ascenseur social fonctionne pour cette catégorie selon une logique opaque (cooptation et entre soi ENAC, alors qu'il est bloqué pour les 100%.) « *Moins 400 pilotes, plus d'encadrants qui volent moins et donc les autres volent plus, c'est mathématique* ».

❑ Le contrat est plus avantageux pour les pilotes KLM (retraite précoce).

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

Un sentiment d'injustice liée à la technostructure...

❑ Les systèmes de gestion du planning :

- ❑ La part belle aux « rats de planning »
 - ❑ Ceux qui ré-agencent systématiquement leur planning avec les vols qui tombent
 - ❑ Ceux qui « achètent » le planning
 - ❑ Ceux qui « *gueulent plus fort que les autres* »
- ❑ L'opacité des règles d'exception (changement de vols)
- ❑ Le manque de souplesse du planning qui s'est déshumanisé
- ❑ Les desideratas de moins en moins pris en compte...sauf pour certains

❑ La logique de la LCP, dont le principe est perçu comme fondamental, est parfois mal dynamisée

- ❑ Le système de paie masse vitesse crée des rentes de situation qui vont à l'encontre de l'essence du métier de pilote : devenir CDB
 - ❑ *OPL B777 gagne plus qu'un CDB A320*
- ❑ La perspective de la fin de la clause droite-gauche en 2016 sous couvert de raisons jugées non crédibles (« *si au nom de la sécurité des vols, pourquoi attendre 10 ans?* ») génère un sentiment d'injustice (une autre B-scale ?)
- ❑ Les QT attribuées beaucoup trop tardivement (recul de l'âge limite pour les plus de 60 ans), coûtent cher pour peu de ROI, quand de plus jeunes attendent.

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

Des sentiments mêlés de trahison et d'injustice par l'existence de contradictions...

- ❑ **Le briefing PNC/cockpit** : le mot d'ordre est sa disparition même si certains CDB le font toujours, pour établir la confiance dans l'avion, pré requis symbolique indispensable. *« c'est supprimé officiellement, c'est écrit qu'il ne faut plus le faire, or si on ne le fait pas, on le reproche comme une faute : la direction ne sait plus ce qu'elle veut! ».*

- ❑ **Le protocole « Captain Decision »** : pose question dans la mesure où il insinue que l'autorité du CDB ne va plus forcément de soi. Plus généralement, le CDB se sent peu valorisé. *« un CDB, on ne lui dit jamais merci »*

- ❑ **Zone d'Incertitude sur les espaces de liberté, réels ou pas...**
 - ❑ La reconnaissance de l'Airmanship, une avancée...
 - ❑ ...Mais la mise en place de « Just and Fair »... *just unfair?*

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

Des sentiments mêlés de trahison et d'injustice par le ressenti d'une sollicitation finalement inégalée, et de changements mal calibrés.

Des remises en question :

- **Technique** (**T**rajectoire)
- **Economique** (**T**ransform),
- **Structurelle** (**T**ransavia)
- **Fonctionnelle** (répartition des rôles et des responsabilités, la touchée CDB/RZA après fin du cordo; en cockpit CRM, révision des gradients d'autorité...)
- **Managériale** (mauvaise répartition des effectifs : impact sur flotte B777)
- **Environnementale** (Green policies)

...sans juste retour, et selon des temporalités et des logiques parfois mal perçues...

« Les changements négatifs vont vite, pas les autres : ils savent mettre les moyens quand ça les arrange »; « Les choses ne changent pas ou ne changent pas assez vite, ou trop vite ».

I.1- Le processus de rupture puis de violation des contrats psychologiques (2009-2016)

Des sentiments mêlés de trahison et d'injustice par le ressenti d'une sollicitation finalement inégalée, et de changements mal calibrés (suite)

- Ce qui révèle probablement une mauvaise évaluation de qui sont les pilotes, et donc une conduite du changement inadaptée à leur sociologie.
- *Verbatims encadrants : « Toujours un peu d'étonnement sur le fait qu'ils ont peur qu'on rogne sur leurs prérogatives »; « Pour eux, le changement est intrinsèquement une menace »; « C'est tellement évident que c'est une valeur ajoutée qu'ils ne peuvent pas s'opposer ».*

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

Dans ce contexte de CP rompus, mais non encore violés (avant 2014), la stabilité sociale dépend désormais de la solidité du CS.

Le CS semble lui-aussi attaqué depuis 2009, sans que cela ne soit toujours lisible du côté des pilotes, qui guettent les signes de sa protection vis-à-vis du CP.

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

Une série de faits significatifs vient illustrer la rupture d'abord progressive du CS, puis précipitée lors du conflit de 2014.

- **Des accords litigieux**

- **2009 : les accords « bases province »**

- Ils augurent un avenir inquiétant en introduisant une dichotomie du salaire pilote selon sa base. Pour les syndicats non majoritaires, ces accords sont perçus comme une brèche qui ouvre la voie à la multiplication des contrats pilotes et au final, à son affaiblissement. Ils installent une méfiance envers la direction et le SNPL.
- Le SNPL à l'initiative du projet se sent trahi par les embauches à Marseille (Sol) et la mauvaise négociation avec les PNC. C'est une entaille forte au CS qui explique une perte de confiance.

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

- **De l'union sacrée à la marche forcée ?**

- ❑ **2009 : Drame du Rio.** Trajectoire, finalement soutenu par le SNPL, débouche sur la refonte du métier.
- ❑ Du côté des syndicats non majoritaires, le programme va trop loin et permet de faire passer sous couvert de la sécurité des vols, des choix et des réformes impopulaires qui attendaient dans les cartons : sentiment de « *duperie et de dynamique paritaire morte* » quand les mesures sont annoncées par la DGOA (« *juge et partie* »), comme de toutes façons non négociables.
- ❑ Du côté du SNPL, se créent des attentes envers la DGOA dont il a contribué à la légitimation et à l'assise.

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

- **Le développement de l'idée que « *casser les accords, c'est casser notre contrat social* »**
 - **2012 : les accords de productivité (Transform)** sont un échec avec les PNC qui ne signent pas.
 - Sentiment que les pilotes « *se sont fait avoir* » en signant les premiers.
 - Sentiment de lâcheté envers une cible et d'âpreté envers une autre, dont il faut faire un exemple quasi public (il faut « *se faire les pilotes* »).
 - Ces accords ne tiennent pas compte des économies de carburant réalisées par les pilotes, et tacitement ne reconnaissent pas les efforts de Trajectoire comme légitimant un « rabais » dans les objectifs de productivité. « *Les efforts faits par les pilotes n'ont pas été reconnus* » alors que les gestes commerciaux des PNC le sont.
 - Les accords de productivité pilotes sont informellement fixés en dessous de 20% pour être écrits à 20%, puis ensuite exigés à 20% : la parole de la Direction ne vaut plus rien. La co-gestion n'est plus possible. Le SNPL n'a définitivement plus confiance en la direction dès lors qu'elle exigera ces 20%. Manque de transparence sur les modes de calcul, biaisés (idée de mensonge).

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

- **Le développement de l'idée que « *casser les accords, c'est casser notre contrat social* » (suite)**
 - ❑ **Accords de périmètre :** « *le plus important en nombre d'emploi. C'est l'emploi qu'on protège ainsi. De Juniac : cet accord je ne l'ai pas signé, je ne l'appliquerai pas, juste inacceptable. Ca nous a fait bondir* ».
 - ❑ **2014 : les accords de 2006 revus en 2011 dit de prod-balance** avec KLM ne sont pas respectés et favorisent KLM en raison de la volonté de la direction de privilégier la compagnie néerlandaise, beaucoup plus rentable qu'Air France du fait de taxes et de redevances aéroportuaires inférieures à celles d'Air France : sentiment de trahison ET d'injustice.
 - ❑ **2014 : menace de la direction de dénoncer les accords Transavia** de 2009 en augmentant le nombre d'avions.
 - ❑ **Sept 2014 : Transavia Europe**, préparée en secret, brise les codes d'un conflit et vient bouleverser la donne, ce qui fait monter d'un cran « *la provocation* ».
 - ❑ *La grève, c'était « le seul moyen de se protéger, qu'on évite de finir comme la marine marchande ».*

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

→ **Sentiment généralisé que la Direction « *s'assoit sur les accords* » et que « *sa parole ne vaut plus rien* », qu'elle cherche le « *passage en force* », en dehors de toute négociation.**

La rupture finit par se définir essentiellement à partir de cette cause précise, qui évince par ailleurs un rapport affectif, totalement devenu hors sujet.

Les contrats relationnels sont définitivement rompus. De façon pragmatique, et en réaction à ces outrages, la profession cherche à se protéger par l'application à la lettre des accords .

« Un accord est signé, il faut au minimum qu'on discute , si on ne peut pas le respecter » , « y a plus de respect, plus de considération, le gros truc qui fait qu'on est considéré, c'est les accords » , « c'est une considération concrète, pas affective »; « Tant qu'à vivre dans la tyrannie, autant vivre dans la tyrannie bien payée ».

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

- ❑ **In fine, le contrat des pilotes est perçu comme le plus systématiquement attaqué par rapport à celui des autres salariés qui pourtant poserait davantage problème**

- ❑ Sentiment d'un grignotage permanent des contrats pilotes quand d'autres populations, plus coûteuses, sont elles, préservées.
- ❑ Ressenti que les pilotes ont été trahis et piégés
 - ❑ **Echec des bases Province** : manque de courage pour aller au bout de la logique.
 - ❑ **Echec du contrat unique Transavia** : si on fait voler des pilotes AF, il faut des PNC AF, or cette population semble bel et bien avoir un problème de coûts.
 - ❑ **Trahison de Transform** : les pilotes ont montré l'exemple...et ont payé le prix fort.

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

- ❑ **Dans ce climat de CP et de CS rompus, la violation du CS étant consommée, le CS ne peut plus épargner la violation des CP**
- ❑ La grève de 2014 donne une ultime occasion à la violation du CS de se réparer, mais « la chance » n'est pas saisie côté direction.
- ❑ La gestion de la grève, du macro au micro niveau, au lieu de réparer la violation, va finalement l'empirer et contaminer la violation aux CP.

I.2- Le processus de rupture puis de violation du contrat social (2009-2016)

- **Leur CP, doublement attaqué** (devenu avec le temps, inéquitable et maintes fois rompu est finalement violé : le CS n'est plus protecteur) : les pilotes entrent en lutte, emportés par le SNPL qui paye le prix d'une cogestion poussée trop loin et qui doit réagir par la grève, puis la radicalisation le fait qu'il ait ignoré trop longtemps la rupture des CP.
- **Un exutoire**, habillé en potentiel cheval de Troie s'improvise sur le dossier Transavia, « goutte d'eau » qui ouvre la voie à une déferlante sociale, aussi violente que portée par un amalgame de causes (violations CS puis CP).

« La grève, c'était un ras le bol généralisé »; « 2014, c'est la goutte d'eau », « Septembre 2014 : c'est le bouton de l'arme nucléaire »; « beaucoup, beaucoup de maladresses »; « la surenchère de De Juniac a été la goutte d'eau qui a fini par laisser les plus convaincus »; « un conflit d'exaspération ».

2 ans plus tard, peu de pilotes retiennent exactement la cause précise de la grève dont les arcanes échappent au grand nombre, mais tous peuvent toujours exprimer clairement chacun leur ressenti personnel de violation. L'unanimité reconnaît que la grève était « nécessaire », « légitime », « qu'on les a poussés à faire grève ».

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- **2014 : du côté de l'Etat , l'interventionnisme et le parti-pris du gouvernement sont vécus comme une autre trahison**
 - **Théorie de la stratégie du « pilote bashing »** orchestrée à l'échelle étatique pour en finir avec les mouvements sociaux qui bloquent le pays : « si même les pilotes qui ont le pouvoir de tout bloquer n'ont rien, pas d'espoir pour les autres ».
De Juniac mandaté pour « *casser les pilotes* », Valls sourd à toute médiation.
- **Ce parti-pris est relayé outrageusement par l'action médiatique**
 - **Sentiment de corruption médiatique** : par certains médias dont la direction « tient la plume » et par l'Etat pour véhiculer un discours délétère, fabriqué, biaisé, à partir de chiffres faux sur fond de justice sociale (Le Monde modéré, Les Echos plus véhément, Le Figaro en limite de diffamation, perçu comme acheté).
Conséquences : stigmatisation sociale d'une profession et division encore plus profonde entre les catégories de personnel (cf. le « No captain » affiché dans les bureaux). Souffrance, incompréhension et expérience du mépris. L'interprétation biaisée de la rupture par la presse est une autre cause de violation.
« Les attaques de la grève ont atteint les équipages dans les cockpits » ; « c'était violent, même dans mon entourage, je me sentais incompris » ; « je me suis senti personnellement agressé, presque physiquement » ; « stigmatiser une population » ; « quand vous rentrez dans l'avion prendre vos fonctions et que vous tombez sur les articles du Figaro qui trône dans les distributeurs de magazines et que les passagers consultent, comment le vivez-vous ? » ; « Manipulation de l'info ».

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- **2014 : côté direction, la gestion de la grève et son incarnation renforce le sentiment de trahison**

- **Un combat polarisé et irrationnel : la gestion égotique** du conflit où l'intérêt général des pilotes et d'AF devient secondaire, donne à la grève l'apparence d'une croisade anti PNT où l'irrationnel finit par l'emporter au risque d'une diabolisation de la profession.

« Enfin se les farcir », « le PDG de l'époque a foutu le feu à la maison »; « la maison, c'est son mot, il n'a rien compris, on est une compagnie »; « 2 loups qui se regardent, et c'est le premier qui voit la mort qui perd »; « Le ton anti-PNT était très agaçant »; « pour une population habituée à toujours mettre de l'huile dans les rouages, c'est dur de se voir taxer en permanence de problème pour l'entreprise »; « Il existe une telle versatilité dans le monde du travail, or ici, on reste 45 ans avec des hauts niveaux d'études et on nous considère comme des enfants gâtés incapables de s'adapter et de réfléchir : c'est agaçant »; « de l'hystérie et de l'irrationnel »; « des conflits, il y en aura toujours, mais un capable de mettre l'entreprise en péril, non : il y avait moyen de faire autrement ».

- **La perception d'une stratégie de démolition et de division entre métiers :**

« c'est assez désagréable de bien faire son travail et être stigmatisé en permanence, montré du doigt comme « le problème de l'entreprise », « l'ambiance avec le sol, les ingénieurs des bureaux, les PNC, ça a été malsain »; « ambiance très pourrie »; « utiliser ce qu'il y a de plus vil dans l'homme, la jalousie et l'envie, pour monter les salariés contre les pilotes ».

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- **Pour toutes ces raisons cumulées, 2014 marque une cassure profonde et durable, ce qui définit un traumatisme et génère de la souffrance, sur un temps long. L'honneur de la profession est bafoué.**

«Je me suis syndiqué en 2014, après la grève », « J'ai vraiment changé d'état d'esprit en sept 2014 : pour moi, c'est la fin d'une époque, les pilotes n'étaient plus rien, grave erreur de management »; « 2014, c'était notre Rio social »; « la démotivation ? Depuis 2014 »; « même quand on fait pas grève, en 2014, c'est légitime »; « on a compris qu'on ne peut négocier qu'avec le fusil sur la tempe, sinon, pas d'écoute »; «sentiment d'un immense épuisement après grève »; « dans les cockpits depuis, on évite le sujet, comme les questions syndicales »; « 2014, je me suis recentré sur la vie familiale »; Depuis septembre 2014 « envie de moins donner » ; « Les attaques de la grève ont atteint les capitaines dans les cockpits ».

- **Avec des conséquences toujours actuelles**

« des frottements, il y en aura toujours, c'est comme dans notre métier, ça tangué, mais en ce moment, ce qui se passe, c'est pas naturel, c'est pernicieux »; « La confiance n'a pas été restaurée ».

- **Renforcées par un comportement de la direction de l'époque qui continue d'agir sur les mêmes leviers, et donc avec les mêmes forces de destruction de l'échange social.**

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

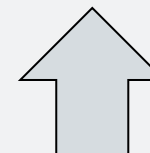
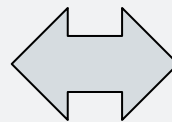
Contrat psychologique après sept 2014 : violé (orienté transactionnel par la direction)

Manquement aux promesses Côté Direction

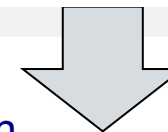
Attrition
Perte d'image
Pilot bashing
Licenciements évoqués, PDV

Promesses a minima Côté Pilotes

Rester professionnel malgré tout
Rester pour l'instant mais regarder ailleurs
Honnêteté intellectuelle



Vigilance et fidélité
de principe



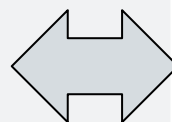
Ultra-vigilance, voire méfiance

Contamination
Echec de la protection

Contrat social violé, après sept 2014 (syndicalisme contestataire)

Manquement aux promesses Côté Direction

Planning : manque d'équité et d'exemplarité
Rémunération : non reconnaissance des efforts
Carrière : LCP bloquée



Abandon du réformisme Côté Syndicat

Changement de bureau et changement de braquet : un **syndicalisme d'opposition systématique**.
Création de l'intersyndicale. (*notion assez factice et floue du point de vue des pilotes qui ne l'intègrent pas en acquis*)

Défiance

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- **Sur la période, les mêmes causes creusent encore davantage les ruptures et les violations, désormais synchrones, confondues et irréversibles**
 - **Le sentiment (ancien) de trahison atteint son paroxysme sous la fin du mandat d'Alexandre de Juniac**
 - Un ton perçu comme arrogant et provocateur qui culmine avec les entretiens de Royaumont : 7 décembre 2014
 - Sentiment d'impunité et d'irresponsabilité face aux erreurs commises, mais de tolérance zéro avec les pilotes :
 - Augmentation de la rémunération du dirigeant de 65% alors que
« on nous enseigne en stage de formation PNT à dire merci que si il y a une raison ».
« Depuis octobre 2015, où est passé de Juniac ? »; « une compagnie qui fait des procès à ses pilotes...et l'inverse aussi, c'est ahurissant »; « Enormément de procès. C'est pas bon ». « on s'est remis à tout calculer »

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

❑ **Le sentiment (ancien) de trahison atteint son paroxysme sous la fin du mandat d'Alexandre de Juniac (suite)**

❑ La Direction Générale en confirmant son cap (exigence de l'exécution des 20% de Transform et **judiciarisation** de la dette et des rapports qui tire les CP vers la dimension transactionnelle), ne fait pas amende honorable et facture intégralement la grève aux pilotes, sans remise en question ni prise en compte du signal de la grève. Elle exige même encore plus, avec l'idée d'une Trajectoire économique (New Deal, discours témoignant d'une bonne volonté mais sans doute inopportune).

«Il y a eu une énorme remise en cause de notre profession, de notre encadrement, un travail fait un peu aux forceps au début mais les pilotes ont joué le jeu ». « Aujourd'hui on a tendance à garder ce rythme. Or il est temps de laisser reposer cette agitation ».

❑ Sentiment d'obstination et de focalisation outrageuse sur les coûts pilotes

« comment 1/3 des coûts de la compagnie, globalement au prix du marché, peuvent-ils expliquer à eux seul l'état d'AF » et justifier le ciblage sur leur impérieuse réduction.

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

❑ **Le sentiment (ancien) de trahison atteint alors son paroxysme sous le mandat d'Alexandre de Juniac (suite)**

❑ **Perception de mauvais choix stratégiques qui continuent de discréditer la direction...**

- ❑ Miser sur l'attrition quand à l'échelle mondiale, les effectifs pilotes augmentent (décalage avec le marché);
- ❑ Bloquer les qualifications et exercer un chantage sur les commandes d'appareil (B787), quitte à les bloquer (coût du stockage par Boeing semble un gaspillage aberrant)
« des nouveaux avions ne sont pas un cadeau fait aux pilotes mais c'est que l'entreprise en a besoin »;
- ❑ Fermer des lignes LC à mauvais escient
« La Kuala Lumpur, Malaysia n'y est plus »
« un avion ça s'amortit en 20 ans, Il faut avoir une vision stratégique claire »; « nous avons des raisons de douter des compétences de ceux qui nous dirigeaient ».

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

❑ **Le sentiment (ancien) de trahison atteint son paroxysme sous le mandat d'Alexandre de Juniac (suite)**

❑ **En conséquence, les manœuvres stratégiques de la Direction ne sont pas comprises**, au point de laisser croire à une absence de vision ressentie depuis des années.

« J'ai pas compris les stratégies du groupe »; « AF a évolué par chance, plus que par la capacité visionnaire de ses dirigeants ».

❑ **Idée finalement communément partagée que les gouvernants cherchent alors à se dédouaner et à dédommager leurs erreurs en faisant payer les pilotes, cibles des efforts dont la direction ne se sent ni responsable, ni coupable.**

« gabegie au top level, et économies de bout de chandelle demandées en bas », « nous payons leur manque de courage à ne pas savoir faire ce qu'il faut avec les PNC et le sol, c'est plus facile de taper sur les pilotes, surtout quand on a tout le monde contre eux ».

→ La trahison devient ici source d'injustice

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- **L'encadrement, solidaire de la direction, laisse s'installer le sentiment d'une trahison qui se poursuit**
 - **Dans ce contexte, l'encadrement est perçu comme le « ventre mou »** qui se contente de faire passer la voix de la direction (Top-Down), sans jouer un rôle de modérateur ou d'opposition attendu.
*« Faire partie de l'encadrement ? : je n'ai pas envie de me prostituer » ; L'encadrement « est sur le bon escalator » « du côté obscur de la force »; « on a changé de camp, c'est pas dit , on devrait être plus préparé là-dessus »; « les managers, ne pas être uniquement des diodes pour faire passer le courant que dans un sens ».
« j'aurais voulu être cadre, pas par trahison, pour rendre service, j'ai postulé x fois... », « les cadres, ils diffusent la Pravda et la voix de leur maître »; « des boîtes aux lettres, c'est tout ».*
 - **Par ce comportement de ralliement systématique à la direction, une perception d'absence de garde-fou voire d'adhésion aux mensonges** ou à la « manipulation ambiante » est exprimée.
« on a menti aux gens »
 - **De l'avis des pilotes, les cadres acceptent leur instrumentalisation, sans dénoncer les déviances. Ils ne jouent pas leur rôle, leur parole ne nourrit pas un discours de vérité qui est réclamé. Les objectifs ultimes, rarement explicités, entraînent un sentiment de mensonge et de duperie.**
« Prenez les B787, pour ce qui est du cablage évacuation, ce n'est pas clair. C'est confié au personnel de cabine parce que c'est valorisant pour lui ? On sait que l'évacuation, c'est sensible, c'est à prendre avec des pincettes, il y a toujours des risques...alors, pourquoi? »

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- **L'encadrement, solidaire de la direction, laisse s'installer le sentiment que les leçons ne sont pas tirées**
 - ❑ **Le programme « New Deal » : lancé en ignorant la consigne syndicale, planifie encore d'autres économies, et donc d'autres efforts, sans que la saturation n'ait été comprise.**
 - ❑ *New Deal : « vous n'êtes pas capable de clôturer la grève de 2014 et vous voulez déjà passer à autre chose ».* La direction, après 2014, poursuit donc la même stratégie.
 - ❑ Sentiment que la direction court-circuite les syndicats pour s'adresser directement aux pilotes, en cherchant à reconstruire un CP avant même de passer par la strate du CS. Le « *pacte social* » n'est pas respecté, les pilotes ont le sentiment qu'on leur demande de prendre position sur des sujets trop « techniques », que seuls les syndicats peuvent défendre. **La stratégie de reprise du dialogue par les CP pour réamorcer le CP dans sa dynamique, ne fonctionne pas.**

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- ❑ **Résultats de l'analyse de la communication de la Direction (analyse sur la base des éléments communiqués) : un point de rupture clair, octobre 2015**

- ❑ **Discours avant octobre 2015** : alarmiste, dramatique, agitant le spectre du changement obligé et l'appel à l'union sacrée. Prolifération des médias (cartes sur table, soyons clairs, journal des négociations en plus des newsletters traditionnelles...)

- ❑ **La grève s'ajoute à la dette adressée aux pilotes** : *« 16 fois j'ai lu 'les pilotes doivent reprendre le travail', 16 fois 's'il n'y avait pas eu la grève'...: ils ne font pas profil bas ! , la grève on ne la pas faite seuls ».*

- ❑ **Tout cela ne fait que rajouter au sentiment déjà ancien d'une culture AF anti-pilote** : *« Dans tous les détails les pilotes sont présentés comme des enfants gâtés : un pilote écrit un livre, on montre l'extrait avec photo pilote-piscine et cocktail, on fait un dessin animé sur la sécurité...une valise oubliée, déminage, et au final, oups, c'est un pilote qui a oublié sa valise : c'est une propagande »; « fabulation de la vie de pilote »; « sur une photo d'un journal d'entreprise, vous voyez toutes les figures des personnels qui représentent la compagnie, et vous ne voyez pas un seul pilote ».*

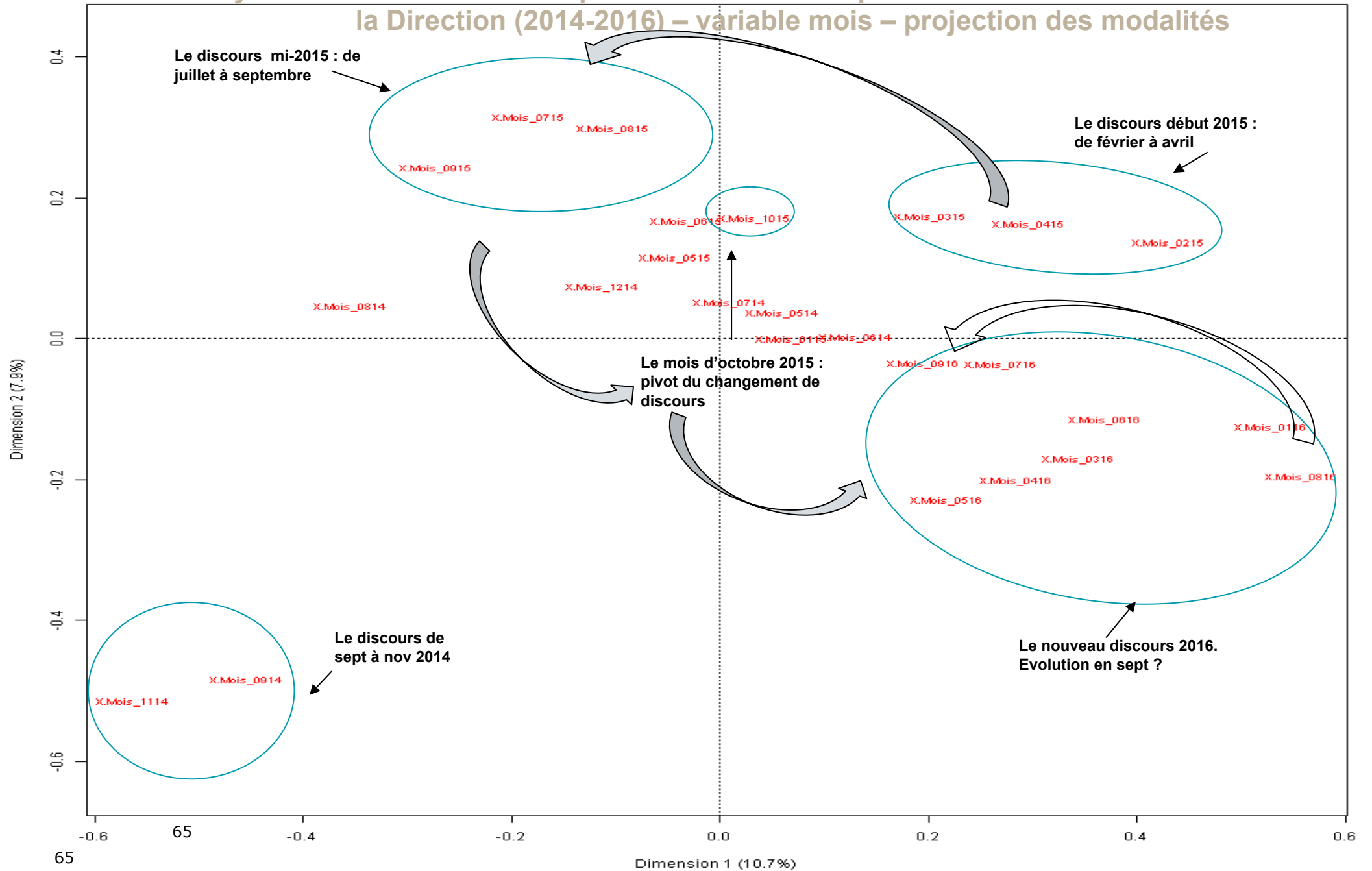
I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

❑ **Discours après octobre 2015 :**

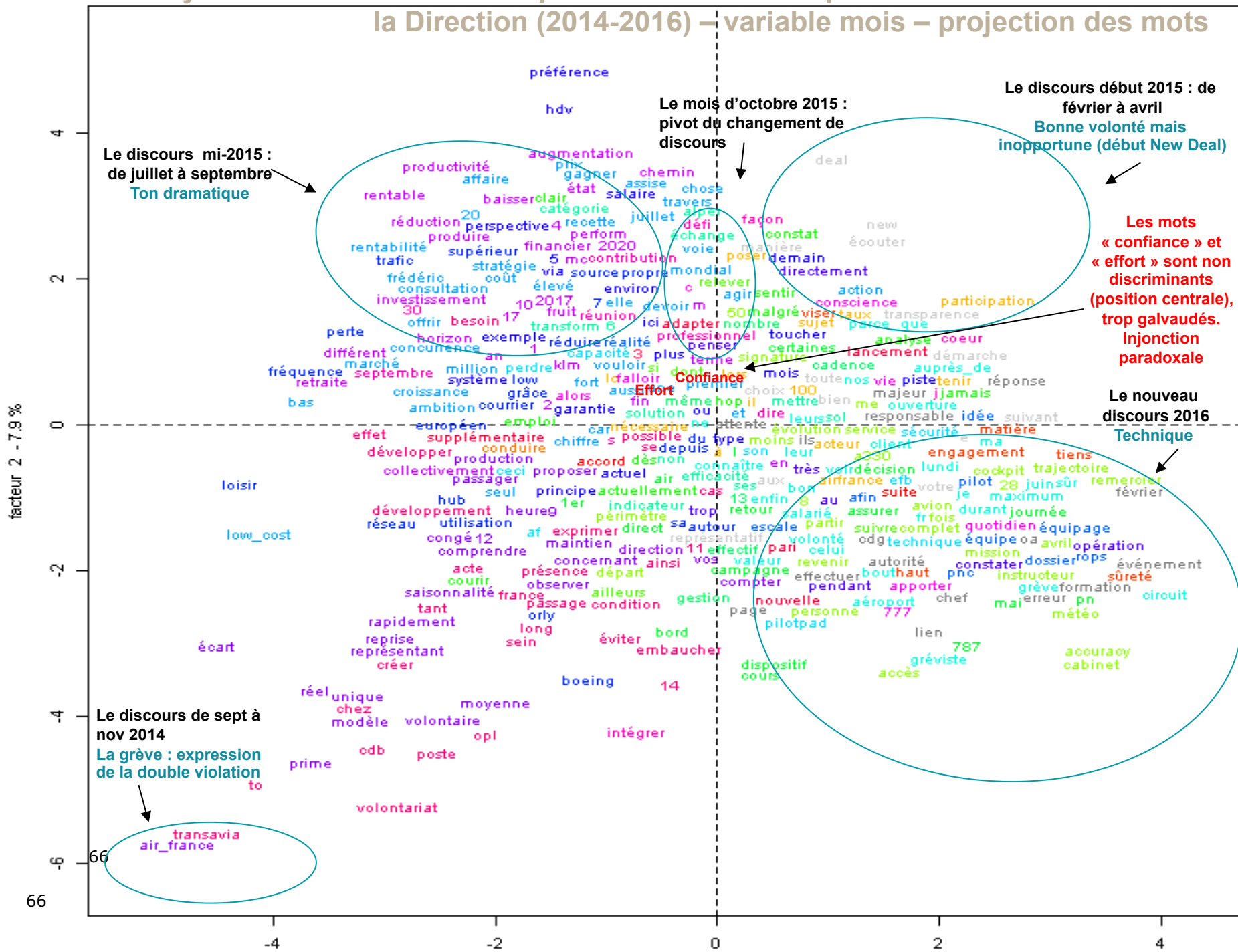
- ❑ Contradictions des faits avec les menaces précédemment exprimées : les bases province sont prolongées, les Dreamliners vont arriver, l'attrition n'a pas lieu, les chiffres repassent au vert. Ces nouveaux éléments font l'objet d'une demande de partage du retour à meilleure fortune.
- ❑ La communication semble s'interrompre jusqu'à la fin de l'année 2015
- ❑ New Deal (début 2015, semble s'éteindre dans l'œuf à partir d'août 2015)
- ❑ Nouveau discours autour du métier (l'hebdo du DGOA, à partir de mars 2016) et nouvelles promesses (prise en compte des irritants)

❑ **Un glissement de discours entre août 2016 et septembre 2016 semble s'amorcer...**

Analyse Factorielle des Correspondances sur le corpus de la communication de la Direction (2014-2016) – variable mois – projection des modalités



Analyse Factorielle des Correspondances sur le corpus de la communication de la Direction (2014-2016) – variable mois – projection des mots



I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- ❑ **De façon plus générale, la communication traduit une autre forme de rupture direction-pilote dégradée avec le temps :** *« depuis 2010, ce qu'on lit dans les publications de la Direction ne correspond pas à ce qu'on vit en tant que Pilote »; « personne ne la lit plus ». Avant il y avait « plein de choses intéressantes ». « ça n'intéresse plus personne ».*

- ❑ **Les réunions plénières multipliées, n'ont pas permis de renouer le dialogue et de retisser la confiance**
 - ❑ **Assises pilotes :** *« je suis parti plus que frustré et le soir même j'ai envoyé des CV »; « on essaie de nous faire passer des messages de manière marketing »; « Les managers ne croyaient plus à leur discours, ils lisaient leurs slides »;*
 - ❑ **Journées 4S :** *« resservir la soupe », « propagande »*
 - ❑ **Journées managériales :** *« contreproductif »*

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

- ❑ **Conséquence : un comportement de démotivation chez les pilotes, mais aussi de déception, avec le sentiment de peu compter en tant qu'individu doté de ressources. Le sentiment d'être « *infantilisé* » s'exprime par le rejet du ton des communications (« *autoritaire* ») et la façon de présenter la réalité de la compagnie.**

« l'entreprise ne propose pas quelque chose de motivant »; « du moment où je ne plante pas un avion, AF s'en moque de ce que je peux faire ou fournir »; « on compte chaque goutte de pétrole et nous, on nous gaspille »; « Notre implication n'apporte pas grand chose »; « vous faites bien votre travail ou pas, pas de différence, rien n'est fait ou dit ».; « ambiance démotivante »; « c'est assez désagréable de bien faire son travail et d'être stigmatisé en permanence »; « ça passe par ne plus donner de sa personne »; « AF, c'est une super machine à démotiver »; « je suis délégataire de la DG, et on me traite comme un technicien supérieur » ; « Il faut motiver et pas prendre un bâton, sinon, vous avez une armée qui se dresse devant vous ».

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

— **Une démotivation qui réveille les irritants :**

Un irritant, additionné à d'autres, prend chez un pilote démotivé, fatigué (arrivée de vol entre autre), ou focalisé sur son départ, des proportions qui pénalisent sa capacité de concentration et de récupération, et qui finit par développer une culture du « ras le bol »

Irritants : Vol de mise en place « *en mise en place, en MC, nous ne voyageons pas en 1ere. On est dans les derniers rangs de l'avion et on sort les derniers : ça peut mettre le vol suivant en retard. Sky priority : ça coute Zéro à la compagnie et ça donne aux pilotes l'impression d'être considérés. Du coup certains traînent les pieds* »; parkings voitures, sécurité, bagages en soute, plateaux repas, déclassement de certains hôtels...

Surtout, en fonction des personnalités et des profils, la rupture, la violation et les irritants « démultipliés » par elles ne vont pas se traduire par les mêmes stratégies de réplique ou de compensation.

→ Cela nous amène à définir les 5 figures de pilotes qui se confirment après les entretiens.

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

Nos 2 hypothèses théoriques présentées dans l'étude préliminaire...

- ❑ **Hypothèse 1 (H1)** : Possible **contagion** de la violation du CS au CP, appelant une double recomposition (CS et CP), selon plusieurs options possibles et parallèles (*vecteur de complexité pour la direction*)
- ❑ **Hypothèse 2 (H2)** : **Protection** du contrat social envers le contrat psychologique, selon l'idée qu'un CS fort, même violé, peut épargner la violation des CP, dans un contexte où la stabilité émotionnelle est obligatoire (sécurité des vols). Il jouerait alors un rôle cathartique de « fusible ». Les CP ébranlés, finiraient par se recaler à l'identique, selon un temps plus ou moins long.

...revisitées après la campagne d'entretiens :

- ❑ In fine, le CS joue effectivement un rôle de protection envers les CP mêmes hétérogènes, qu'il sait préserver en contenant la violation jusqu'en 2014. En revanche, une fois lui-même violé et non réparé par l'effet cathartique d'une grève, il ne peut plus jouer ce rôle, et l'on assiste à un effet cumulatif des violations (**contagion**) parfois d'autant plus sévèrement exprimées qu'elles ont été contenues.
- ❑ Néanmoins, nous pouvons imaginer que la gestion du CS permet dans un contexte de dialogue social de qualité (confiance suffisante dans les capacités de chacun à en respecter les codes) de bel et bien préserver la stabilité émotionnelle des pilotes (**protection**).
 - ❑ De ce point de vue, et parce que leur métier l'exige, le syndicalisme semble un rempart endogène à la profession qu'il préserve des soubresauts. In fine, la trahison finalement la plus essentielle à cette crise, consiste **a avoir méprisé les codes sociaux du conflit**.

I.3- De la violation généralisée aux 5 figures de pilotes (2014-2016)

Nous pouvons conclure que dans le cas précis de la corporation des pilotes, l'équation de la violation s'écrit comme suit :

Protection du CS envers le CP, tant que le CS n'est pas violé (Une violation du CP « contenue »; V pour Violation) :

- $n \text{ (VCP)} + 0 \text{ (VCS)} = 0 \text{ V} \rightarrow$ stabilité émotionnelle conservée, mais fragilisée

Contamination du CS envers le CP, si CS violé :

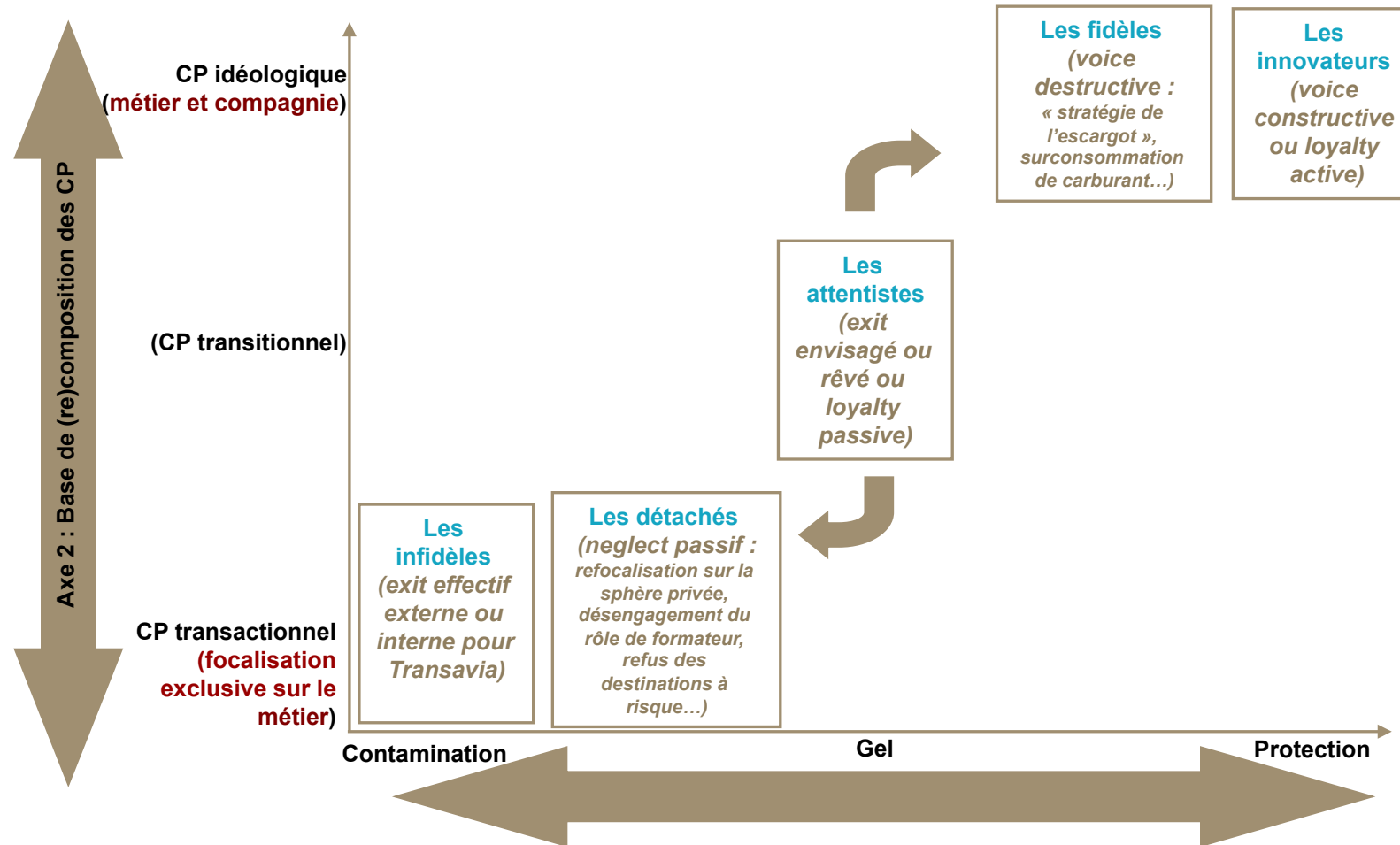
- $n \text{ (VCP)} + 1 \text{ (VCS)} = n \text{ VCP} \rightarrow$ explosion émotionnelle

— **Aujourd'hui, le CS violé exige :**

- **une restauration** (scenario du retour au statu quo, cogestion « à l'ancienne »)
 - *dépassée*
- **ou une reinvention** (scenario du changement), en trouvant des leviers de recomposition
 - *à suivre...*

— **Au niveau du CP, la violation ressentie par tous se traduit par des comportements différenciés en fonction de la force de l'attachement pour AF. Cela implique une complexification de l'identité professionnelle du pilote, plus hétérogène au niveau individuel.**

Notre proposition d'articulation CS/CP : 5 figures de pilotes



Apports de la campagne d'entretiens :
une constante qui ne faiblit pas et qui reste un pilier du CP quelle que soit
la figure : l'attachement affectif très fort au métier

5 figures types de pilotes

Infidèles	Détachés	Attentistes	Fidèles	Innovateurs
<p>Attitudes et comportements de mercenaires. Exit effectif, réalisé – Transavia, détachement autres compagnies... - ou a minima veille active. Distanciation affective avec AF : lien instrumental. Retour et repositionnement possible sur d'autres figures. Souvent MC, OPL</p>	<p>Attitudes et comportements de nomades. Préservation de soi, font ce qu'il y a à faire (restent très professionnels) mais pas au-delà. Repositionnement sur la vie privée (activités externes professionnelles, associatives ou autres...). Prennent ce qu'il y a à prendre, et/ou laissent se dérouler la carrière. Double détachement (abandon – neglect passif) organisationnel (AF) et syndical : lien de simple consentement. Observation en spectateur des stratégies des uns et des autres. Souvent LC</p>	<p>Attitudes et comportements d'affranchis. Vue relativement indifférente de l'avenir (AF survivra, d'une façon ou d'une autre). Tant qu'ils s'y retrouvent, restent (loyalty passive), sinon, pourraient voler, ailleurs (exit envisagé ou rêvé). Détachement de protection (un métier comme un autre). Lien de protection. Ou intégration que AF et le métier de pilote ne sont plus mythiques. Evolution vers les autres profils incertaine. Clients d'un syndicalisme de service Certains OPL juniors</p>	<p>Attitudes et comportements de gardiens du temple. Statu quo du CS. Vue stable à fataliste de l'avenir. Résistance sous forme de prise de parole (voice destructive). Attachement fort à AF (fierté) et au métier (ce n'est pas un métier comme un autre, c'est une identité). Lien d'identification. Certains se retrouvent bien dans les idées portées par le bureau actuel du SNPL. Forte curiosité (économique, stratégique, syndicale...). Tendance conservatrice, sauf à être convaincu et rassuré Profils variés</p>	<p>Attitudes et comportements de missionnaires. Réinvention du CS, sentiment de ne pas être représenté par le syndicalisme ambiant (prise de parole – voice constructive) Vue sombre à positive de l'avenir. Besoin de mobilisation. Attachement très fort à AF et au métier, fierté. (loyalty active). Lien d'engagement. Très forte curiosité (économique, stratégique, syndicale...), conscience que l'inertie, dans tous les camps et à tous les niveaux, doit cesser. Profils variés</p>

Zoom sur les Fidèles et leur prise de parole

- ❑ **Plus l'attachement à AF et au métier est fort, plus la frustration peut le devenir aussi (CP idéologique). Cela peut se traduire, chez certains fidèles, par des comportements moins coopératifs, voire contre-productifs (voix destructive)**
 - ❑ Trainer les pieds
 - ❑ Mettre moins d'huile dans les rouages
 - ❑ Prendre plus de carburant...appliquer le code « casserole »
 - ❑ « *Casserole, c'est drôle, ça fait sourire et c'est pourtant profondément triste* »
 - ❑ Ne pas appliquer les Green Policies
 - ❑ Ne plus lire la communication
 - ❑ Ne pas se mettre à jour régulièrement de la doc technique : appuyer juste sur le bouton
 - ❑ Se mettre en arrêt maladie plus facilement (*« un pilote, c'est jamais malade »; « ça va contre leur instinct de ne pas voler »*)

- ❑ **Ce sentiment puissant d'attachement, parfois fusionnel (lien d'identification), ne se rompt pas, ou alors pas sans drame**
 - ❑ « *avant les pilotes acceptaient de mourir pour AF, maintenant ils ont accepté qu'AF puisse mourir pour eux* »

Progression analytique proposée



II. Ré-enclenchement de l'échange social

II.1. Des 5 figures de pilotes... aux 4 leviers activables

Infidèles

Détachés

Attentistes

Fidèles

Innovateurs

**5 figures types de pilotes...
mais 4 points communs...
qui sont autant de leviers activables**

1. La passion inconditionnelle du métier

2. L'envie de s'engager pour une vision

3. Le besoin de mieux valoriser ses compétences

4. La nécessité d'être considéré comme une ressource

II.1. Des 5 figures de pilotes... aux 4 leviers activables

Infidèles

Détachés

Attentistes

Fidèles

Innovateurs

**5 figures types de pilotes...
mais 4 points communs...
qui sont autant de leviers activables**

1. La passion inconditionnelle du métier

Tous affirment aimer de façon inconditionnelle leur métier, être professionnels, responsables.

La motivation intrinsèque est intacte, ce qui signifie que le ré-engagement par le métier est un levier activable pour toutes les figures.

Si le poste de manager n'attire pas, celui d'instructeur est en revanche très attractif.

II.1. Des 5 figures de pilotes... aux 4 leviers activables

Infidèles

Détachés

Attentistes

Fidèles

Innovateurs

**5 figures types de pilotes...
mais 4 points communs...
qui sont autant de leviers activables**

2. L'envie de s'engager pour une vision

Malgré les désillusions, AF est perçue comme une pépite inexploitée, ou une belle endormie.

Les pilotes sont tous en attente d'une vision pour l'avenir, d'un projet ambitieux de croissance.

Ils ont envie de faire plus pour une cause comprise et ambitieuse, qui fasse « rêver ».

Si la cohésion peut être une force de blocage quand elle s'exerce contre les dirigeants, elle peut devenir la ressource première quand il s'agit de mobiliser autour d'une stratégie.

Nous pensons qu'une stratégie industrielle ambitieuse, même risquée, mais qui redonnerait une vision positive de l'avenir, provoquerait cette ré-adhésion et un esprit de corps supérieur à celui de la profession, pour gagner l'échelle de la compagnie (attachement à AF).

II.1. Des 5 figures de pilotes... aux 4 leviers activables

Infidèles

Détachés

Attentistes

Fidèles

Innovateurs

**5 figures types de pilotes...
mais 4 points communs...
qui sont autant de leviers activables**

3. Le besoin de mieux valoriser ses compétences

Etre pilote chez AF, c'est être un bon pilote : il y a des compétences et un besoin qu'elles soient mieux valorisées, en interne d'abord (training, projets) mais aussi en externe (vente de services).
L'impression générale est celle d'un immense « gâchis » de compétences.

II.1. Des 5 figures de pilotes... aux 4 leviers activables

Infidèles

Détachés

Attentistes

Fidèles

Innovateurs

**5 figures types de pilotes...
mais 4 points communs...
qui sont autant de leviers activables**

4. La nécessité d'être considéré comme une ressource

Un nouveau regard, une nouvelle façon de considérer le pilote est nécessaire. Il ne s'agit plus de le penser comme un « seigneur » (cette révolution est déjà faite), ni comme un coût exclusif, mais comme une ressource. C'est une attente forte, et le résumé de tous les contrats confondus.

Cela signifie considérer le pilote selon deux principes :

- En respectant la logique d'égalité au sein de sa profession (importance du respect de la LCP), qui fonde la cohésion si essentielle en vol
- En instaurant une logique fondée sur l'équité (et non l'égalité) au niveau de l'entreprise (erreur du 20% pour tous dans le cadre du projet Transform)

II.2- Recommandations

□ Points de vigilance :

- Manque de confiance : « Trust Together » a besoin de premières preuves. Besoin d'actes forts (le mot « confiance » a été trop utilisé de façon incantatoire dans la communication de la Direction)
- Manque de vision
- Lassitude généralisée

□ Points d'appui :

- Attachement général à la valeur métier, préservée.
- Confiance intégrale dans les instructeurs
- Des compétences rares et de l'intelligence en demande de mobilisation
- De la bonne volonté
- De la fierté
- Des valeurs

II.2- Recommandations

- ❑ **Traits psychologiques parfois contradictoires mais endogènes au métier**
 - ❑ **De l'anxiété** : d'où un besoin de comprendre, un besoin de transparence, un besoin de repères et de protection (de l'exemplarité chez les cadres). « quand il y a un doute, il n'y a pas de doute »..
 - ❑ **Du conservatisme**, qui offre aussi une discipline et une force de frappe qui peut être un atout.
 - ❑ **De « l'égoïsme »** : « *le plaisir de voler est plus fort que tout, on laisse tout le monde au sol, même sa famille* ». Donc des CP forts, mais qui ne débordent pas le CS sauf s'il est rompu. Le besoin d'être traité individuellement aussi.
 - ❑ **Du «paternalisme »** : agir dans l'avion en « *bon père de famille* » et donc une attente d'être soi même traité comme tel (non pas par l'infantilisation, mais la bienveillance sans exiger nécessairement plus en terme de GRH)
 - ❑ **Du corporatisme** : une nécessité pour réduire l'anxiété et se protéger, une condition aussi pour faire corps, dans les cockpits, avec « tout un chacun », croisé en moyenne, tous les 5 ans. Un corporatisme hérité parfois de l'identité militaire. A la base de son principe, la logique égalitaire, seule qui ne se questionne pas, portée par la LCP qui en est le garant (chacun à sa place, à gauche, à droite, sans doute possible). Un besoin **de se penser** comme une corporation.
 - ❑ **Le changement** quand il existe doit aller vite, l'inertie est un irritant (dans un cockpit, tout changement est perceptible immédiatement). Mais de façon paradoxale, avant de changer, il est nécessaire de mesurer toutes les conséquences. Le changement dans l'urgence, sans avoir été pensé auparavant inquiète (pour preuve, « *mettre une porte blindée en réaction hâtive aux attaques terroristes, c'est ne pas imaginer qu'un fou puisse s'y enfermer pour se suicider avec tout le monde derrière* »)

II.2- Recommandations

- ❑ **D'une lecture en Comportement Organisationnel à ses incidences en Stratégie**
 - ❑ **Oser** le pari du développement, de l'ouverture de lignes. S'appuyer sur la **motivation intrinsèque**, si forte, et si caractéristique des pilotes : les faire rêver, les faire voler, leur donner un cap et un horizon, une **vision**. **Les efforts suivront.**
 - ❑ Un destin de combattant et pas de résignés. Rendre ses ailes à AF.
 - ❑ Sortir d'une spirale défaitiste
 - ❑ Cette stratégie permet de ressouder les CP et les CS autour de leur pilier majeur : la LCP qui se débloque
 - ❑ En relançant les carrières (pivot des contrats) et en **offrant** un futur (logique du 1^{er} don) qui fait sens aux pilotes, c'est leur faire confiance, c'est **relancer l'échange social** et miser enfin sur la **revitalisation d'AF**...pour terminer un deuil collectif symbolique qu'il faut dépasser, avec sa cohorte de culpabilisations latentes.

II.2- Recommandations

❑ Organisation – actions à CT

- ❑ **Stopper** les politiques de grignotages des coûts qui nourrissent l'impression de s'attaquer à des faux problèmes ou d'entamer à tout va des **économies de pacotille** (cf. New Deal : ce qui était possible au nom du métier (Trajectoire) ne l'est plus quand il s'agit de servir une logique économique perçue comme incohérente et abusive)
- ❑ **Solder la dette Transform** dans un geste d'assainissement du passé. Il faut tourner la page.
- ❑ **Mobiliser les ressources internes** qui ne demandent qu'à s'exprimer par une gestion de l'innovation plus poussée et surtout donner du feed-back à ceux qui s'expriment.
- ❑ **Parler vrai**, adopter un discours de vérité attendu sans tomber dans la psychose de la défaite annoncée. Proposer un diagnostic transparent
 - ❑ Pour une adhésion possible...avant la confiance

II.2- Recommandations

❑ Organisation – actions à CT

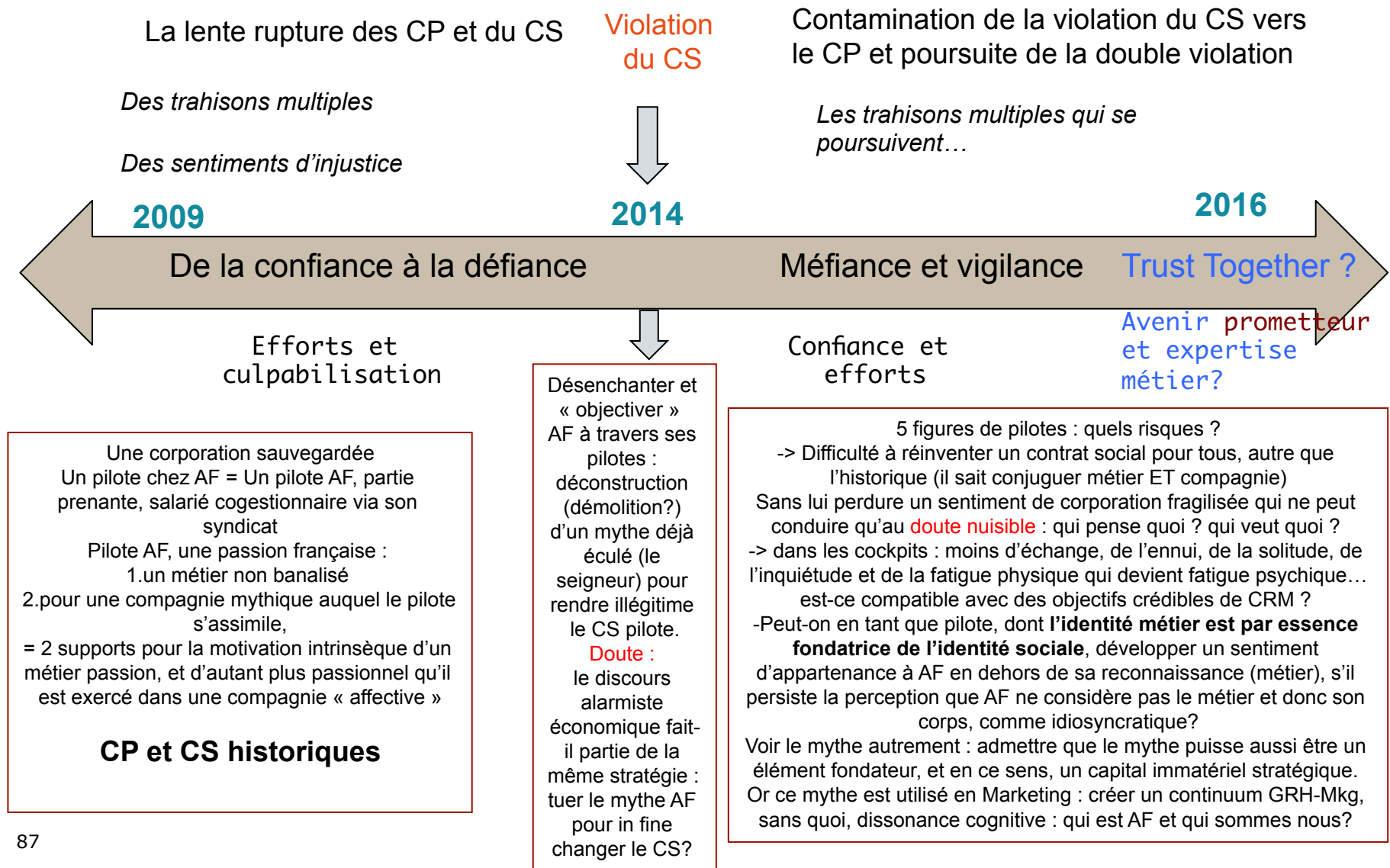
- ❑ Apporter du **soutien organisationnel** en **levant les irritants**.
Changer les mots ne suffiront pas : des actes fondateurs seront les seuls convaincants à un tel niveau de défiance. Mais lever quelques irritants, c'est aussi faire des premiers pas pour redonner confiance et relancer l'échange. Toucher aux irritants, c'est envoyer un signal comme quoi le pilote est important, que la compagnie lui facilite la tâche, avant que lui même ne soit le 1er facilitateur (CDB avec l'extérieur, OPL avec l'intérieur)
- ❑ Irritants à différents niveaux d'importance :
 - ❑ **Périphériques : plateaux repas, rupture de charges bagages, « pollution » avant les phases critiques à réduire au minimum**
 - ❑ **Plus fondamentaux : plannings, temps morts sur MC, sous-effectifs sur LC**
- ❑ Un geste fort et symbolique en signe de premier acte : la liberté de choix de carrière par un retour à la possibilité d'un « droite-gauche ».

II.2- Recommandations

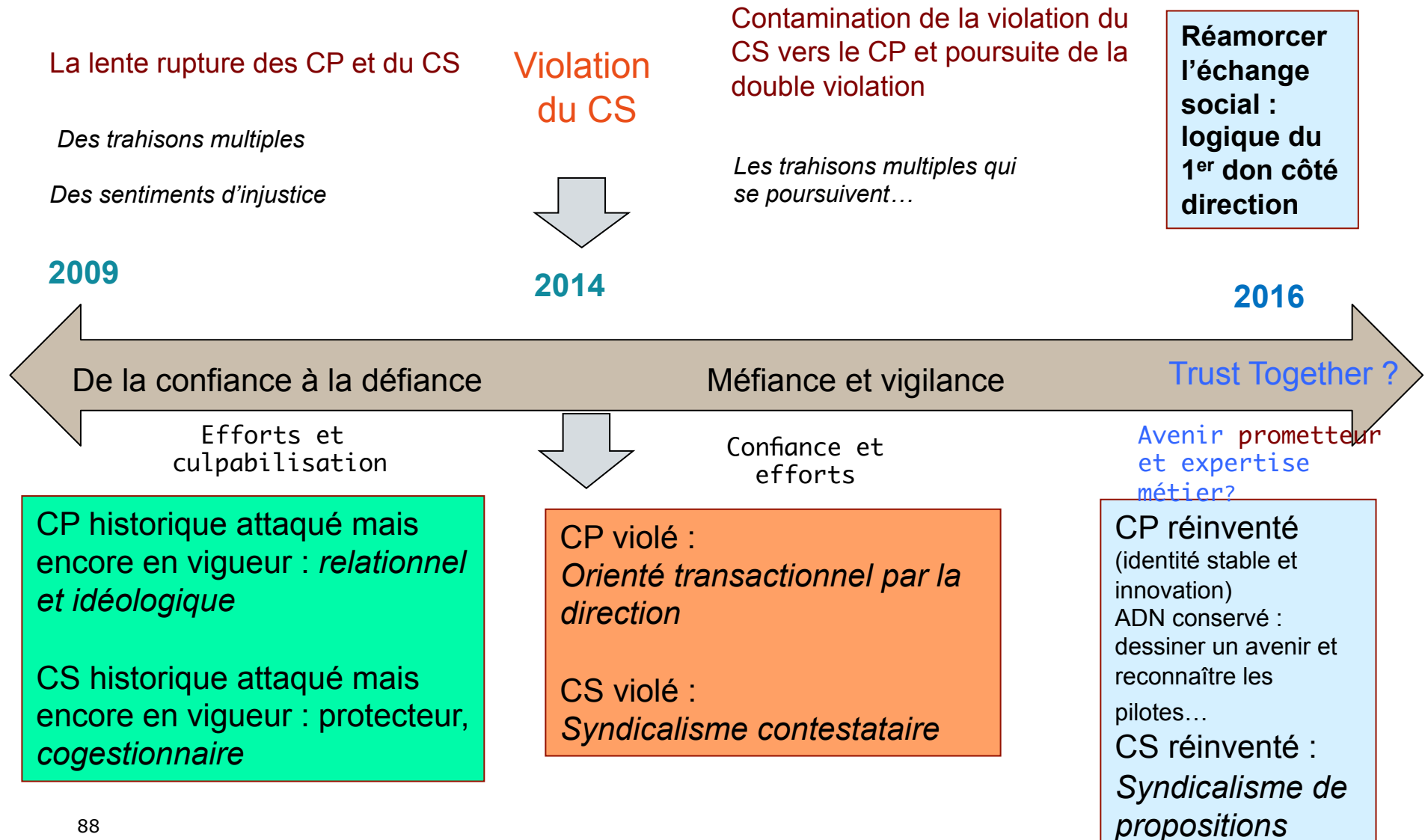
❑ Organisation – actions à MT

- ❑ Améliorer l'arrivée dans la compagnie : les sélections et les attentes mal organisées sont démotivantes et génèrent une rancœur immédiate chez certains.
- ❑ Repenser le management, ses missions, ses rôles et ses responsabilités.
- ❑ Penser à une sélection claire des cadres, à leur formation à ces fonctions
- ❑ Rétablir la justice organisationnelle
- ❑ Développer le training, l'airmanship. En interne mais en externe aussi : développer le conseil pour rendre à AF ses lettres de noblesse. Rendre à AF sa figure de référence en matière de sécurité des vols (signe d'une résilience aboutie après le Rio)
- ❑ Poursuivre le digital, sans supprimer les derniers liens sociaux, déjà ténus et donc essentiels.
- ❑ PBS : une occasion de changer en prouvant que l'on peut transformer ensemble un existant à problème et déterminant (prototype, essai sur un périmètre test, réflexion participative sur l'horizon et la stabilité du planning).

Synthèse de l'évolution temporelle des contrats



Vers la réinvention des contrats



Le contenu des contrats « réinventés » dans le cadre du projet « Trust Together »?

Contrat psychologique à proposer

Promesses à expliciter Côté

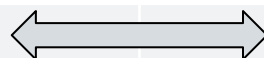
Direction

1. Dessiner un avenir ambitieux face à KLM et à la concurrence (dont le low-cost, MC et LC)
2. Vendre le savoir-faire métier d'AF (audit, formation...)
3. Valoriser le métier de pilote (donner les moyens à l'Airmanship de se développer)
4. Redonner ses lettres de noblesse à l'encadrement (exemplarité)
5. Construire ensemble les voies d'amélioration (PBS, CRM...)

Promesses tacites Côté Pilotes

1. Accepter de nouveaux efforts au service de cette ambition partagée (voler plus quand c'est possible)
2. Mettre à disposition ses ressources métier (devenir consultant interne ou externe)
3. Faire le pari de la confiance (tourner la page)
4. Mettre à disposition ses ressources managériales (s'engager dans des projets, candidater)
5. Tester sans a priori (participer aux expérimentations)

Confiance mutuelle



Confiance et fidélité

Protection



Contrat social à proposer

Promesses à expliciter Côté

Direction

1. Désenclencher la judiciarisation des rapports
2. Respecter les accords
3. Privilégier l'équité plutôt que l'égalité à l'échelle de la Compagnie
4. Redynamiser la LCP sur le principe de l'égalité au niveau pilotes

Promesses à expliciter Côté

Syndicat

- En réponse : un syndicalisme **de propositions et non seulement de contestation** ?
1. Ne pas banaliser le recours à la justice
 2. Hiérarchiser les revendications
 3. Conjuguer corporatisme et défense de tous
 4. Repenser le « Paie masse vitesse »

Confiance mutuelle



Eléments de bibliographie

- Blau P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Charles-Pauvers B. et Peyrat-Guillard D. (2012), *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?*, Communication au Congrès AGRH, Nancy, 12-14 septembre.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Delobbe N., O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.) (2005), *Comportement organisationnel, volume 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck, collection Méthodes & Recherches.
- Grefe G. et Peyrat-Guillard D. (2015), *La violation de contrat, et après ? Le cas de la grève des pilotes d'Air France*, Conférence TEPP, Université Panthéon-Assas Paris II, 21-22 Septembre et communication au Congrès AGRH, Montpellier, 4-6 Novembre.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., Brinsfield, C.T. (2012), *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing counfounds*, *Academy of Management Review*, 37, 1, 130-151.
- Mauss, M. (1950), *Essai sur le don*. *Sociologie et anthropologie*, 143-279.
- Morrison, E.W., S.L. Robinson (1997), *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*, *Academy of Management Review*, 22, 1, 226-256.
- Rojot, J., P. Roussel et C. Vandenberghe (2009), *Comportement organisationnel, volume 3, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles : De Boeck, collection Méthodes & Recherches.

Remerciements et Contacts

*Nous tenons à remercier vivement
l'ensemble des personnes qui ont
contribué à cette étude*

N'hésitez pas à nous contacter :

gwenaelle.grefe@univ-angers.fr

dominique.peyrat@univ-angers.fr