

AIR FRANCE

Comité Central d'Entreprise

Session du 29 mars 2018

* *
*

*Minutes rédigées par les soins de :
Isabelle QUESTEL et Dominique JOUHANNEAU
Sténotypistes de conférences*

**CCE
AIR FRANCE
LISTE DE PRESENCE**

**Monsieur Gilles GATEAU
Président du Comité Central d'Entreprise**

ÉTAIENT PRÉSENTS

DÉLÈGUES TITULAIRES

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

CE Pilotage Économique	Mme LAVIGNE-	CFDT	<i>Excusée</i>	M. LABEUR	CFDT	<i>Présent</i>
	M. COMBES DEFONTIS	CFE-CGC	<i>Présent</i>	Mme WORMS	CFE-CGC	<i>Excusée</i>
CE APAX MC/LC Hub	Mme CARREIRA		<i>Excusée</i>	Mme MOREL	CGT	<i>Absente</i>
	M. TAIBI	FO	<i>Présent</i>			
CE APAX Point à point	M. MUSTO	CGT	<i>Excusé</i>			
	M. BODRERO	CGT	<i>Présent</i>			
CE Industriel	M. BEURAIN	SUD Aérien	<i>Présent</i>			
	M. JAGUT	UNSA	<i>Présent</i>	M. NEGREL	SUD	<i>Présent</i>
CE Air France Cargo	M. WAUQUIER	FO	<i>Présent</i>	Mme DEMIGNE	CFE-CGC	<i>Présente</i>
CE Système d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Présent</i>			
CE Opérations Aériennes	M. DELLI-ZOTTI	SNPL	<i>Présent</i>	Mme DAMON.	SNPL	<i>Absente</i>
	Mme MOORE	Intersyndical	<i>Présent</i>	M. TRAMIS	UNAC	<i>Présent</i>
	M. PILLET	Intersyndical	<i>Présent</i>	M. AUBRY	Intersyndic	<i>Excusé</i>
				M. BARDIN	CFE-CGC	<i>Présent</i>

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. GARBISO	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. SLIMANI	UNSA	<i>Présent</i>
M. MACOTA	FO	<i>Présent</i>	Mme MONSEGU	CGT	<i>Présente</i>
Mme LESTIC	CFDT	<i>Présente</i>	M. EVAIN	SNPL	<i>Présent</i>
			M. JACQ	SPAF	<i>Absent</i>

ASSISTANTS DE LA DIRECTION

ASSISTANTS DU CCE

M. TIZON	<i>Présent</i>	Mme SCHWEITZER	<i>Présente</i>
Mme DUSSAULE	<i>Présente</i>	Mme AUFROY	<i>Présente</i>
		M. BERENGUIER	<i>Présent</i>
M. MOISSON	<i>Présent</i>	M. MOUKOKO	<i>Présent</i>
Mme DHOURY	<i>Présente</i>		

SECRÉTAIRES DE CE

CE Pilotage Économique	M. LABADIE	CFDT	<i>Présent</i>
CE APAX MC/LC Hub	M. TAIBI	FO	<i>Présent</i>
CE APAX Point à point	Mme BORDES DUCLOS	CGT	<i>Excusée</i>
CE Industriel	M. COTE	SUD Aérien	<i>Excusé</i>
CE Air France Cargo	M. FILAUDEAU	FO	<i>Présent</i>
CE Système d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Présent</i>
CE Opérations Aériennes	Mme MOORE-RIEUTORD	Intersyndical	<i>Présent</i>

SOMMAIRE

1. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LE PROJET D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES D'AIR FRANCE ET SUR LEURS CONSEQUENCES SUR LA GPEC ET SUR LES ORIENTATIONS SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE	7
✓ Restitution du rapport d'expertise du cabinet SECAFI	7
□ Rapport des commissions centrales Economique et Emploi Formation.....	16
□ Avis de la session.....	57
2. PRESENTATION DES RESULTATS 2017 SUR L'INTERESSEMENT ET LA PARTICIPATION	61
3. VOTE DE LA SESSION SUR LE REMPLACEMENT DU PRESIDENT DE LA COMMISSION PETITE ENFANCE.....	71
4. VOTE DE LA SESSION SUR LE PROJET DE BAISSSE DU PRIX A 265 000 € POUR LA VENTE DE LE BLANCHET	73
5. VOTE DE LA SESSION SUR LE PROJET DE BAISSSE DU PRIX A 200 000 € POUR LA VENTE DE JUZET D'IZAUT.	74
6. VOTE DE LA SESSION SUR LE PROJET DE BAISSSE DU PRIX A 220 000 € POUR LA VENTE DE KERADENNEC.....	74



AIR FRANCE

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE

Session ordinaire

Jeudi 29 mars 2018

(La séance est ouverte à 9 heures 35 sous la présidence de M. GATEAU, Directeur Général des Ressources Humaines du Groupe Air France.)

M. GATEAU, Président.- Monsieur le Secrétaire, pouvons-nous commencer la session ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Nous le pouvons.

(Mme DUSSAULE procède à l'appel nominal.)

M. BEURAIN.- Je souhaite faire une déclaration au nom de SUD AERIEN.

DECLARATION SUD AERIEN

« Plus jamais, le vol AF annulé à cause d'une grève. Nous voici embarqué dans une 747-400 de la compagnie WAMOS »...« Catastrophique, aucune communication à l'aéroport, aucune organisation ... »...« Déplorable, les hôtesses de l'air ne sont pas agréables, ne parlaient pas toutes français et tutoyaient les passagers. Les écrans ne marchaient pas sur notre rangée...Repas immonde »...« Une honte, je ne sais pas par quoi commencer tellement il y a des choses à dire ! Vol Air France prévu départ de la Guadeloupe à 18H, 2 décalages horaires... ». « Compagnie horrible, conditions de voyages catastrophiques...Avions réservés plusieurs mois à l'avance, des billets Air France payés plein pot. »...« Horrible - pas de service - pas de TV. Service horrible. Service client inexistant. Vieil avion avec rien qui fonctionne. Pas de prise, pas de télé, siège non inclinable. Service client déplorable. »...« 6h de retard. Inacceptable »...

« Sièges défoncés, services de distraction à bord inopérant, cabines dégueulasses (il faut voir les photos !), carénages de siège cassés et dangereux pour les passagers, fuite d'eau sur les plafonds de cabine (il pleut sur les passagers !). Voilà le calvaire que notre Direction fait subir à nos passagers, qui ne reprendront sûrement plus Air France. Après toute votre rhétorique sur la « culture client » et la concurrence « exacerbée », nous voyons qu'elle s'éteint en période de grève. Tout ceci ne serait donc que de l'hypocrisie ? Car au lieu de négocier avec les grévistes qui demandent 6% d'augmentation pour TOUS, vous préférez traiter les passagers comme du bétail en sous-traitant des vols à des compagnies low-cost concurrentes. Et cela s'aggrave avec une maintenance en grève depuis maintenant plusieurs mois, car c'est la sécurité des vols qui est impactée. Là encore, la Direction sous-traite des chantiers avions dans des structures de maintenance à bas coûts, et elle fait effectuer des visites avions en piste par des sociétés sous-traitantes (AWAC et AMC) au mépris du droit de grève. Avec quel résultat ? Vous faites voler des avions : avec des tolérances techniques qui s'accumulent (jusqu'à 11 cumulées sur un A380) avec des boîtiers de commande de trains

non fixés sur le tableau de bord du poste de pilotage (retour de visite d'Etihad). Vous imaginez la surprise quand on s'est retrouvé avec la manette de rentrée de train dans les mains !, des avions qui décollent sans approbation de remise en service, en laissant ces 2 sous-traitants de piste intervenir sur des avions alors qu'ils ne respectent pas les règles de l'art. Vous faites voler des avions en situation de NO GO, avec des butées réglementaires dépassées. Le conflit des mécaniciens va encore se durcir, qu'attendez-vous pour agir ? Un incident grave ? Un accident ? Ou que tous nos passagers fuient notre compagnie ?

M. TAIBI.- Monsieur GATEAU, ce n'est pas une déclaration mais le Secrétaire Général de Force Ouvrière vous a écrit en date du 13 mars un courrier, auquel vous n'avez pas répondu. Je vais vous le lire.

« Monsieur le Président,

Alors que le mouvement de grève des mécaniciens perdure et que les impacts pour notre entreprise et notre flotte sont manifestes, nous demandons qu'un point soit présenté à la session du CCE du 29 mars. En effet, les élus doivent être informés sur les moyens mis en place pour maintenir à niveau la sécurité maximum, les impacts financiers et les pistes de solution envisagées pour revenir à une situation sereine. Même si ce problème se limite à un secteur de l'entreprise il concerne tous les salariés. »

Un courrier vous a été envoyé, on voulait un point d'information aujourd'hui à cette session. Pourquoi n'avez-vous pas jugé utile de répondre oui/non ? « # dialoguesocial », ce n'est pas qu'un mug. J'ai échangé avec le Secrétaire Général, c'est un loupé de sa part, pour vous est-ce pareil ?

M. GATEAU, Président.- Il s'agit d'une question particulière qu'il a adressée en rapport avec le fonctionnement de l'instance. Le courrier dont vous me parlez ne me dit rien, on va rechercher s'il est bien arrivé. L'élaboration de l'ordre du jour du CCE suit une procédure qui passe par votre Secrétaire. Je ne sais pas si le Secrétaire était informé de cette demande, nous n'en avons pas parlé au moment de faire ensemble l'ordre du jour.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Je suis désolé, je l'ai peut-être raté mais je n'étais pas non plus au courant avant ce moment de ce courrier. Je ne sais pas s'il a été expédié par voie postale ou par mail, mais je n'étais pas au courant.

M. TAIBI.- Ce courrier était adressé à Monsieur GATEAU avec en copie le Secrétaire Général du CCE, M. Pierre MIE, Mmes DUSSAULE et DHOURY.

M. GATEAU, Président.- Nous allons regarder cela et nous en parlerons avec votre Secrétaire à propos des ordres du jour. Si le sujet est la sécurité des vols, je pense qu'il ne s'agit pas d'examiner des sujets qui ne relèvent pas d'une problématique générale. Pour votre information la question de la sécurité des vols fait l'objet d'une Commission au sein du Conseil d'administration qui s'est aussi interrogée sur la façon dont les grèves qui existent au sein de certains ateliers de la DGI pouvaient avoir des impacts ou pas, sur les tolérances, sur la sécurité des vols et a remis au dernier Conseil d'administration un avis sur ces sujets.

M. TAIBI.- Le courrier ne concerne pas que la sécurité des vols. On se situe dans un moment qui n'est pas habituel dans notre Compagnie avec ce qui se passe actuellement sur la flotte, le traitement des clients. On vous demande quels sont les impacts financiers, vous parlez de la sécurité des vols au sens large de ce que met en place la Compagnie, on est en

train de parler d'un moment critique suite à un mouvement de grève des mécanos. On ne veut pas un point sur la sécurité des vols mis en place à Air France, mais c'est par rapport à un moment donné. Nous pensons que vous jouez avec le feu même si vous allez nous dire le contraire. On veut connaître les impacts financiers et quelles sont les solutions que vous mettez en place. C'est tout. On verra au prochain CCE, si c'est un loupé, ce n'est pas grave.

M. BEURAIN.- Je m'étonne que vous ne répondiez pas, Monsieur GATEAU. On a un problème avec nos passagers. On est une compagnie aérienne et on maltraite nos passagers, il y a un mouvement de grève et pas de dialogue avec les grévistes. Nos passagers sont traités comme du bétail. Allez voir les commentaires sur les réseaux sociaux ! Vous pensez qu'ils reprendront Air France ? Vous pensez que c'est ainsi que l'on traite ses clients ? Pas du tout.

Un deuxième problème s'ajoute : celui de la sécurité des vols. On voit cela à la loupe car c'est notre secteur d'activité. On vous alerte d'un gros problème de sécurité des vols. Vous êtes en train de jouer avec le feu. Votre Commission, elle est bien gentille, mais quand a-t-elle rendu son rapport ? Avant ou après le déclenchement de la grève ? A-t-elle tous les éléments que nous avons, les défaillances que l'on constate ? Le portefeuille des avions qui augmente ? Les sous-traitants qui ne remplissent que de la paperasse, qui n'interviennent pas sur les avions ? Vous a-t-elle dit tout cela ? Vous êtes en train de jouer avec le feu. Et cela ne concerne pas que la maintenance. S'il y a un accident ou un incident grave, cela va concerner toute la Compagnie. L'impact médiatique sera énorme, surtout quand on va savoir qu'il y avait un mouvement à la maintenance et que vous n'avez rien fait. Votre responsabilité sera pleinement engagée.

M. GATEAU, Président.- Merci.

Mme MONSEGU.- Quelle est cette nouvelle pratique dans l'entreprise d'écrire aux organisations syndicales pour leur dire que pendant les grèves les salariés n'ont pas le droit d'être sur leur lieu de travail ou dans l'entreprise ? Sur quel texte de loi vous basez-vous ? Depuis quand un règlement intérieur, quand bien même il stipulerait cela, serait supérieur à la Constitution et au droit constitutionnel ? C'est une grande nouveauté. On n'arrête pas le progrès !

M. GATEAU, Président.- Merci pour cette déclaration.

Mme MONSEGU.- Ce n'est pas une déclaration. Je vous pose une question. La note est signée par M. Patrice TIZON, d'où cela sort ? Qu'est-ce que c'est que cette histoire comme quoi les salariés ne peuvent pas entrer dans l'entreprise ?

M. GATEAU, Président.- Nous pratiquons dans cette enceinte des déclarations préalables, des motions d'ailleurs mises au vote parfois en fin de session, mais nous n'engageons pas de discussion sur ces déclarations préalables. Vous voyez bien d'ailleurs que si nous le faisons, nous passerions l'intégralité de nos sessions de CCE à discuter des questions que vous amenez. Nous sommes une instance qui a un travail organisé, un Secrétaire, qui est une émanation des élus, avec qui nous déterminons un ordre du jour, nous nous y tenons. S'il y a une question, j'y répondrai mais ce n'est pas l'objet, ici, pendant le CCE d'y répondre. J'ai compris d'ailleurs que vous allez nous écrire pour poser ces questions, naturellement une réponse y sera apportée.

Je vous propose d'examiner le premier point à l'ordre du jour

1. Information et consultation sur le projet d'orientations stratégiques d'Air France et sur leurs conséquences sur la GPEC et sur les orientations sur la formation professionnelle

M. GATEAU, Président.- L'instance est consultée sur ces deux points. Nous allons entendre successivement le rapport de votre expert, M. GERVAIS, le rapport des Commissions centrales Économique et Emploi/Formation qui ont travaillé sur ce rapport, puis nous aurons un débat et un avis sera à formuler. Je ne sais pas, Monsieur le Secrétaire, si vous souhaitez faire une proposition concernant la formulation de propositions alternatives, comme la loi le permet, à communiquer au Conseil d'administration.

Monsieur GERVAIS, je vous donne la parole pour votre rapport.

✓ **Restitution du rapport d'expertise du cabinet SECAFI**

M. GERVAIS.- Bonjour à tous. Le rapport a été diffusé sous forme d'un projet aux Commissions il y a une quinzaine de jours ; elles ont travaillé sur le sujet le 16, puis dans sa version définitive lundi dernier. Je vous propose de faire un résumé à partir de la synthèse, bien entendu si vous souhaitez approfondir tel ou tel sujet, que l'on apporte des informations plus précises sur tel ou tel point, nous pourrions le faire dans le cadre du débat.

La consultation sur la stratégie se situe dans un temps particulier puisque le projet Trust Together a été lancé à l'automne 2016 et la Direction du Groupe a annoncé la construction d'une nouvelle étape stratégique ce printemps pour une communication vers la fin juin. Le travail que nous avons fait pour vous et ensemble était ciblé sur un certain nombre de sujets été a suivi votre cahier des charges :

- les investissements dans la flotte et le plan de flotte
- les perspectives du *low cost* long-courrier et en quoi est-ce quelque chose qui vient bousculer votre modèle économique ?
- un point compte tenu de la situation économique sur l'activité court-courrier et ses perspectives
- le fait que les objectifs de baisse des coûts unitaires de l'entreprise n'ont pas été atteints
- la GPEC telle qu'elle a été construite.

Je propose de faire une rapide introduction autour du contexte économique de l'entreprise car la stratégie doit se regarder dans ce contexte. Mes trois collègues présenteront ensuite les différents sujets.

Vous l'avez sans doute lu, globalement nous avons pu bien travailler avec les membres de la Direction sur les différents sujets sauf s'agissant du court-courrier et le Point à Point où toutes les informations qui étaient nécessaires pour répondre complètement à votre cahier des charges ne nous ont pas été communiquées. Nous avons pu porter un certain nombre d'appréciations et analyser un certain nombre de sujets mais sans doute pas autant que vous l'auriez souhaité.

En résumé, sur le contexte économique, je vous donne quelques éléments sachant que vous nous avez demandé d'analyser plus à fond les comptes 2017 et les prévisions 2018 qui sont à l'ordre du jour du CCE d'avril. Nous y travaillons.

En 2017, il y a le retour à une certaine croissance. C'est visible sur le graphique à l'écran. Il y a un retournement par rapport à la période antérieure où la croissance était plus faible, voire votre activité et votre offre avaient baissé en 2016. On reste sur une période passée où Air France a été beaucoup moins dynamique, alors que le marché était favorable, que ses principaux concurrents européens (Lufthansa ou IAG), voire même d'autres composantes du Groupe comme KLM. On l'a dit, cela reste vrai, le choix fait en 2015 du repli a été à contre-courant du marché et de l'évolution favorable de la conjoncture.

Globalement, en 2017, la croissance de l'activité et de l'offre est de 2 % grâce en partie à une dynamique propre d'Air France (1,4 %) et en partie grâce à la croissance de Transavia.

Il y a eu trois facteurs : l'embellie économique en Europe et en France après l'année 2016 médiocre ; une meilleure utilisation de la flotte. Le taux de rendement de la flotte s'est amélioré en particulier en Moyen-Courrier, cela vous a aidés à augmenter l'offre. Et vous vous souvenez sans doute que l'année 2016 a été très mauvaise sur l'Asie et sur l'Amérique Latine pour des raisons différentes. Ces deux marchés se sont bien redressés en 2017, cela a été favorable tant sur le plan commercial que sur le plan des résultats.

L'évolution de l'activité doit s'accélérer en 2018 avec une prévision de 4,3 % de SKO, Transavia inclus.

Au niveau des performances économiques, 2017 a confirmé pour la 3^{ème} année consécutive le retour de l'entreprise à une situation bénéficiaire, à peu près 500 M€ de REX en 2013, 372 en 2016. Sans les conflits en 2016, vous auriez été autour de 500 M€ ; 590 M€ en 2017. C'est une bonne performance. Cela confirme que l'entreprise dans la conjoncture actuelle est revenue à un niveau de profits significativement positif.

Il reste deux éléments de vigilance : l'entreprise reste dans une situation de rentabilité significativement inférieure à KLM et à ses principaux concurrents européens, avec une marge opérationnelle de 3,4 % là où la marge opérationnelle des autres gros opérateurs est de 8 %, ou au-delà.

Deuxième point de vigilance sur la façon dont cela s'est construit. L'ensemble moyen-courrier/long-courrier a vu ses résultats s'améliorer substantiellement : + 122 M€ au global. La situation du court-courrier s'est dégradée, là où l'objectif était d'avoir des résultats à l'équilibre dans le Plan Transform, de plus de 50 M€ et des pertes qui atteignent un niveau inquiétant.

En termes de prospective, les prévisions de l'entreprise pour 2018 que l'on est en train d'étudier – nous en ferons une analyse plus précise en avril – vont plutôt vers une stagnation des résultats. C'est légèrement inférieur aux résultats de l'an dernier. Il faut avoir en tête que l'entreprise ne prévoit pas de poursuite d'amélioration des résultats en 2018.

La politique de croissance au-delà de 2018 : l'entreprise se projette avec une croissance assez substantielle sur le long-courrier : 4,1 % cette année, 3,5 % l'année suivante, + 2,5 % en 2020 ainsi que sur le moyen-courrier, de façon assez paradoxale, pas en 2020. Il

serait logique, si le Hub continue à se développer, que le moyen-courrier d'apport le fasse également. La prévision sur Transavia est celle du Plan Trust Together, elle est en train d'être réétudiée. On en parlera plus tard.

Pour faire cette croissance, il faut développer la flotte et la renouveler. Vous avez aujourd'hui, à part sur Transavia dont la flotte est jeune, une flotte qui a 12-13 ans d'âge selon les compartiments. C'est relativement élevé, en général un avion dure 20 ans. Dans la période 2008 jusqu'à aujourd'hui, les investissements ont baissé. Cela a augmenté l'âge de la flotte. Cela nécessite un effort de renouvellement et d'investissement plus important qui est décrit dans le tableau.

En 2015-2016, vous étiez autour de 1 Md€, 1,2 Md€ d'investissements, même à des niveaux inférieurs antérieurement. En 2017-2018, vous êtes plutôt à 1,3 Md€ ; le plan de flotte amène des niveaux d'investissement autour de 1,7 Md€ en 2019, 2020 et 2021 jusqu'à 2,2 Md€ en 2022. Ce 2,2 Md€ inclus des hypothèses liées aux commandes que vous êtes en train d'étudier sur des monocouloirs et des avions régionaux.

Il y a clairement un enjeu important de renouvellement de la flotte nécessitant des investissements substantiels. En se projetant sur le niveau de résultat de l'entreprise, la période de résultats que je décrivais positive 2015, 2016, 2017 a permis d'autofinancer l'ensemble de l'investissement et de contribuer légèrement au désendettement. En gros le résultat de 500 M€ que vous avez dégagé a permis d'autofinancer les niveaux d'investissement de l'ordre de 1 Md€, 1,2 Md€. Si l'on se projette au niveau d'investissement de 1,7 Md€ de 2019 à 2021, avec le niveau de rentabilité que vous avez aujourd'hui, cela amènerait à nouveau à augmenter l'endettement ou à prendre des locations financières, ce qui n'est pas la bonne façon de faire. Que l'entreprise se projette à nouveau à acquérir sa flotte en propre et non plus en location financière est une bonne chose. Il faut essayer de le faire.

Concrètement avec les résultats d'aujourd'hui, en 2019-2020, l'endettement augmenterait de 200 ou 300 M€ par an. Si l'on se projette à 2022, l'endettement augmenterait plutôt de 500 à 600 M€ par an avec ce niveau d'investissement. Il convient de trouver le moyen dans les années qui viennent d'augmenter la rentabilité de l'entreprise pour assurer ce niveau d'investissement permettant de renouveler la flotte et de se développer.

Voilà ce que je pouvais dire en termes d'éléments d'analyse de vos résultats et de la dynamique financière de l'entreprise pour fournir un cadre d'analyse stratégique.

Je cède la parole à Christophe PAWLOWSKI pour faire le zoom sur la problématique du *low cost* long-courrier.

M. PAWLOWSKI.- Le *low cost* long-courrier est déjà fortement implanté en Asie où il représente 5 % du marché. En Europe, le développement de cette offre *low cost* long-courrier est visible et commence à constituer une aide crédible pour les compagnies traditionnelles : développement accéléré de Norwegian et création de compagnies comme Level par IAG ou Eurowings par Lufthansa ou encore des vecteurs comme French Bee.

On peut encore s'interroger sur l'ampleur du potentiel de développement du *low cost* long-courrier qui est pour l'instant focalisé sur quelques destinations à fort volume et à forte rentabilité mais il pourrait voir son périmètre d'action élargi et renforcé à l'avenir en utilisant les possibilités offertes par les avions nouvelle génération dont les A321 Long Range, par exemple sur des offres province Ouest de la France, Etats-Unis, Nantes, Bordeaux

par exemple et en s'appuyant sur le développement de solutions de connecting assisté qui sont en train de se développer et qui pourraient se développer encore plus fortement sous l'effet de l'intérêt des compagnies *low cost* qui commencent à nouer des partenariats entre elles pour connecter du moyen-courrier au long-courrier et des aéroports qui souhaitent développer des services au niveau de la facilitation bagages ou de la garantie des vols, sans oublier l'intérêt des intermédiaires de voyage qui commencent à présenter des offres et commercialisent des packages où la correspondance entre le premier vol et le deuxième est garanti en cas de retard.

JOON n'est pas à notre sens un outil destiné à faire face à cette menace. SECAFI l'avait déjà pointé l'année dernière. JOON est pour nous un outil à coût PNC réduit, qui a vocation essentiellement à l'alimentation du Hub de CDG.

Le Groupe Air France KLM a indiqué qu'il avait engagé une réflexion stratégique sur sa réponse au développement d'opérateurs *low cost* long-courrier. À ce stade nous identifions quatre scénarios possibles :

- Se reposer sur les outils existants, notamment le B777 configuré COI et sur la puissance de l'alliance avec Delta sur les flux transatlantiques en s'appuyant sur les innovations commerciales et en s'alignant sur le marketing prix des *low cost* en classe arrière
- Créer une nouvelle compagnie *low cost* long-courrier mais au risque de complexifier le portefeuille de marques du Groupe
- Adjoindre une activité long-courrier à Transavia, ce qui supposerait de dépasser le seuil de 40 appareils prévus par accord
- Etre opportuniste et viser l'acquisition de sociétés déjà dotées d'outils équivalents dans le cadre d'une probable consolidation des petites compagnies face à l'arrivée du *low cost* long-courrier. L'information diffusée dans la presse sur l'intérêt d'Air France pour XL Airways se situerait dans une telle stratégie et aurait également pour avantage d'éviter que les concurrents achètent les petits opérateurs pour s'en servir. Cette stratégie permettrait *a minima* une réponse stratégique défensive et dissuasive.

En matière de flotte, la question se pose d'acquérir des monocouloirs Long Range. A noter l'arrivée d'ici quelques années sur le marché d'un Boeing middle market. La question dépasse en partie la question de la stratégie face aux *low cost* long-courrier.

M. TAMBOURA.- Je vais aborder la partie sur les coûts unitaires.

L'entreprise n'a pas été en mesure de tenir ses objectifs de maîtrise de coûts unitaires. Elle s'était fixée un objectif de baisse de 1,5 %, or l'année 2017 s'est achevée avec une augmentation de 0,2 % et dans ces 0,2 %, même en retraçant l'effet de l'augmentation de l'intéressement, l'écart se situe plutôt à 1,1 % par rapport au budget.

Globalement deux facteurs ont favorisé la baisse des coûts unitaires :

- La baisse des effectifs au sol et, dans une moindre mesure, les coûts des PNC
- La réduction des loyers avions grâce à des renégociations, dont le coût est élevé et cela pendant plusieurs années. Cela commence à baisser.

Sur plusieurs facteurs, les objectifs du Groupe n'ont pas été atteints. Je vais revenir sur deux de ces principaux facteurs :

- Les coûts de maintenance ont fortement augmenté en 2017.

- Les objectifs de réduction des compensations clients n'ont pas été atteints. Après les années 2016 où par rapport à la grève, il y a eu beaucoup de compensations, s'en est suivie une stabilisation. Une forte baisse était donc prévue.

Le premier élément qui explique la forte dégradation des coûts unitaires est la maintenance. Si l'on s'intéresse de près à ce qui se passe à la DGI, on observe que le coût net à l'heure de vol, qui est un indicateur pertinent pour mesurer l'évolution du coût de la maintenance pour la Compagnie Air France, se dégrade depuis 2015. Entre 2015 et 2017 l'augmentation est de 13 %.

Il y a plusieurs explications en 2017 : la première est la renégociation du contrat avec un fournisseur important, qui a un impact significatif dans les comptes puisque la renégociation s'est faite à des conditions moins favorables qu'avant. D'autres éléments s'ajoutent comme des opérations de maintenances non prévues sur la flotte A.320. Il s'agit essentiellement du changement des fameuses pièces Avinimit* ; l'impact est important en 2017. Des réparations anticipées sur la flotte ont eu aussi des impacts importants. Tout cela est lié au vieillissement de la flotte.

À cela s'ajoutent d'autres raisons plus conjoncturelles. On pense au surcoût lié à la logistique. Il y a eu plusieurs allers-retours de pièces entre l'Europe et l'Asie qui ont pesé. A noter des perturbations liées aux délais de réponse du fournisseur GE, qui ont occasionné des locations de moteurs. Cela représente des coûts importants non prévus. Il y a le coût lié au financement externe de la DGI puisque pendant plusieurs années, avec un niveau d'investissement contraint, la DGI a eu recours à des systèmes de location qui lui ont coûté cher Ceci explique la dégradation au niveau de la maintenance.

Deuxième point sur lequel je veux m'attarder : les compensations. On note là aussi une dégradation importante, à cela il y a deux facteurs majeurs :

- Un changement de comportement des clients qui est favorisé par une réglementation européenne qui a permis à certaines agences de fleurir pour aider les clients à se faire rembourser, en particulier pour des retards de plus de 3 heures.

- Les difficultés opérationnelles que l'on ne peut pas trop chiffrer. Les objectifs de performance opérationnelle que le Groupe s'était fixé en 2017 n'ont pas été atteints. Les écarts en pourcentage sont de plus de 10 %. Ces difficultés vont se traduire sur les performances globales de la société.

M. PAWLOWSKI.- Concernant l'évolution des effectifs, après une baisse régulière depuis 2009, avec 20 % de réduction d'effectifs, soit près de 11 000 salariés et une baisse encore plus forte pour les personnels au Sol, on retrouve une certaine stabilité des effectifs en 2018 et une baisse très légère à horizon 2019 et 2020.

Par métier, le Groupe anticipe un besoin de recrutement important dû à la hausse de l'activité et à l'impact des départs en retraite. Ces recrutements se traduiraient sur le périmètre PNT par une augmentation des effectifs et sur le périmètre PNC et personnel au Sol

par une légère décroissance des effectifs, ce qui signifie sur ces deux périmètres que les embauches prévues ne compenseront pas tous les départs.

Face à ces enjeux nouveaux, le modèle de la GPEC et les moyens prévus ne nous semblent pas suffisamment adaptés : le fonctionnement de la GPEC est trop en silo. Des plans de recrutement sont déployés mais ne paraissent pas toujours à la hauteur des besoins sur certains métiers (PNT/PNC/DGI).

Les besoins nous paraissent parfois sous-estimés notamment parce que les mobilités internes ne sont pas prises en compte dans les calculs. De même les hypothèses faites sur le retour des temps partiels annualisés à temps plein nous paraissent optimistes, tout comme les hypothèses prises sur l'évolution de l'absentéisme.

Cette relative sous-évaluation des besoins rejaillit sur la question des mobilités internes où l'on observe que là où auparavant des mobilités internes pouvaient facilement concerner des mouvements du Hub vers d'autres secteurs, aujourd'hui il y a des tensions. Des mobilités peuvent donc être retardées, voire refusées.

Dans ce contexte, il nous semble que les outils ne sont pas adaptés aux enjeux. La cellule de recrutement central apparaît sous dimensionnée. Tout se passe comme si en réalité Air France n'avait pas changé de braquet par rapport à une période de moindre activité alors que l'on retrouve des besoins de recrutement importants, l'outil ne semble pas avoir été rapidement redimensionné. Des entités comme la DGI ont été amenées à reprendre les *process* de recrutement en direct.

La présentation de la GPEC telle qu'elle est faite aujourd'hui aux IRP ne permet pas un réel échange et débat sur les enjeux et les moyens. Globalement elle est peu reliée à une vision opérationnelle notamment de l'activité, comme la saisonnalité. Elle n'axe pas suffisamment les débats sur les leviers d'adaptation des ressources aux besoins et sur les enjeux plus ambitieux de gestion des compétences et de parcours.

De ce fait, plusieurs points de vigilance sont à retenir :

- Risques de développement de main-d'œuvre précaire
- Un sous-dimensionnement des recrutements externes pour certains métiers.

Nous préconisons le renforcement des outils de recrutement et de gestion des mobilités ; une plus grande ambition de recrutements externes sur certains secteurs ; un pilotage des mobilités internes à l'échelle de toute la Compagnie avec un certain volontarisme sur la gestion de ces mobilités. Enfin, la revalorisation des grands parcours internes possibles existants ou à créer.

M. MAZUY.- J'en viens à la problématique de la couverture du marché français du Point à Point. C'est d'une certaine manière enfoncer une porte ouverte, mais la défense du marché domestique est un élément essentiel pour le Groupe dans un contexte de difficultés importants de HOP! Air France.

Sur le marché français, on observe de manière générale que sur deux sous-marchés Air France et HOP! résistent plutôt bien : il s'agit du marché Paris Province où les parts de marché sont autour de 87 %. Il y a une légère érosion mais elle n'est pas majeure.

C'est un marché de 20 millions de sièges en 2017, mais il est plutôt en faible croissance, de l'ordre de 1% observée entre 2014 et 2017.

Le marché Paris Europe : les parts de marché ont été plutôt contenues même si elles sont en légère baisse à 32,6 %. Il s'agit là d'un marché sur lequel la croissance est assez importante, de l'ordre de 8 % avec Air France HOP ! qui en a bénéficié.

Là où le bât blesse et là où se concentrent les difficultés, du point de vue commercial, c'est sur le Province Europe qui représente 47 millions de sièges en 2017. C'est en forte croissance depuis quelques années du fait du développement très fort de l'offre de compagnies *low cost* et où la part de marché du Groupe Air France était déjà inférieure à 8,9 % en 2014, elle est aujourd'hui autour de 6,4 %, soit une perte de 2,5 points. De la même manière, sur un marché plus petit et en relative croissance, Air France perd des parts de marché significatives sur le Province-Province, c'est pourtant un marché en progression de l'ordre de 5 % sur les trois dernières années. Ce marché est attaqué par les *low cost* qui étant de plus en plus positionnées sur le Province Europe pour des questions d'optimisation d'utilisation avion, développent du transversal en France.

En parallèle, le marché de Transavia est en forte hausse sur le Paris Europe mais ne progresse quasiment pas sur le Province Europe, segment en forte croissance. Ce sera sans doute quelque chose qui fera partie des réflexions que l'on exprimera par la suite.

S'agissant des résultats économiques du court-courrier Air France HOP !, il y a une dynamique assez forte de réduction des pertes entre 2012 et 2016. C'était lié à l'important plan d'économies, pour les salariés cela s'est matérialisé par des restructurations significatives. Cette dynamique, qui devait continuer en 2017 puisque l'on envisageait d'arriver à l'équilibre, a été rompue. C'est dû en premier lieu (nous sommes prudents en raison du niveau d'accès à l'information) à des difficultés opérationnelles de HOP!. C'est une problématique que vous connaissez bien puisqu'il y a un surcoût important qui est lié à la pénurie de pilotes suite au recrutement au sein d'Air France ; il y a des difficultés opérationnelles, un recours à l'affrètement qui est coûteux tant sur le plan financier que sur le plan de l'image avec des incidences potentiellement sur les parts de marché de l'entreprise et d'importants coûts de recrutement et de qualification des pilotes.

A ces difficultés s'ajoute une fusion au sein de HOP ! des équipes Brit Air, Régional et Airlinair. Ces opérations de fusion sont toujours des moments difficiles à gérer.

Ces difficultés devraient perdurer, voire s'accroître au cours de l'année 2018 avec un surcoût d'affrètement qui est prévu en hausse de 16 M€ et sans doute aussi une reconstitution d'un effectif de pilotes. En parallèle, d'autres éléments externes expliquent cette difficulté qui ne sont pas surprenants car ils étaient prévisibles et prévus. Ce sont les effets de la concurrence du TGV suite à l'ouverture de la ligne à grande vitesse sur Bordeaux et, d'une manière générale, sur l'Ouest. Cela représente un peu moins de 1/3 de la dégradation du résultat d'exploitation 2017.

Nous pensons qu'au courant des fragilités de HOP ! Air France, notamment opérationnelles, les concurrents *low cost* ont dû en profiter pour accentuer leur pression sur le marché français, notamment sur les liaisons transversales Province-Province.

Ce périmètre fait l'objet d'une revue stratégique qui va conduire d'ici à fin juin à préciser les intentions du Groupe concernant cette activité et plus spécifiquement les rôles et

l'articulation entre les différentes filiales, marques/produits du Groupe et HOP!. Nous avons perçu des éléments relatifs à des mesures de réduction des coûts sur le périmètre concerné ; une réflexion sur le dimensionnement futur de HOP! avec la question sur quelle devra être la flotte demain en quantité mais également pour la moderniser car elle est plutôt âgée, trop hétérogène et est donc au final facteur de surcoûts. Il y a beaucoup de modules avions par rapport à la taille de la structure.

Autre élément important : la question sans doute d'un développement plus fort de Transavia qui, comme nous l'avons dit précédemment, a cru de manière significative sur le Paris Europe mais qui reste peu présente sur le Province-Province.

La dégradation de la situation commerciale et économique du court-courrier Air France montre qu'un *statu quo* ne paraît pas souhaitable. Une attrition continue des positions sur le marché français, cela n'étonnera personne, conduirait à fragiliser le Groupe et à générer d'importants problèmes sociaux. Aujourd'hui nous n'avons pas encore le résultat de cette revue stratégique, mais cela conduit selon nous à un certain nombre de points de vigilance et des questions à poser en amont du résultat de cette revue.

En premier lieu, on ne peut dissocier les résultats dégradés du court-courrier des difficultés propres au périmètre HOP !. De fait un effort de transparence sur la situation chez HOP ! et sur les actions qui permettraient de résoudre ces difficultés opérationnelles semble indispensable et ce d'autant plus que les difficultés que nous avons observées en 2017 se poursuivent en 2018, d'où la nécessité de comprendre comment arriver à dépasser ces difficultés, qu'est-ce qui est mis en oeuvre.

Par ailleurs, un diagnostic des difficultés commerciales et de recettes est nécessaire puisque les effets du TGV et l'offensive des *low cost* sur les transversales ne permettent pas d'expliquer la totalité de la dégradation des résultats qui a été observée.

Un autre élément important concerne le développement plus rapide de Transavia qui amène un certain nombre de questions et d'abord une question de rythme, une question de localisation de la croissance de Transavia à la fois sur les bases actuelles de Transavia (Orly, Nantes et Lyon) et potentiellement son expansion sur d'autres bases ; la question de la part de cette croissance sur les transversales qui pourrait venir en concurrence ou d'une manière substitutive prendre la place de lignes qui seraient opérées par Air France et HOP!.

Cela va sans dire, suivant les marchés sur lesquels se développerait Transavia, l'incidence ne serait pas la même pour l'activité d'Air France. Si on s'intéresse aux lignes Province-Europe, où on l'a vu les parts de marché sont assez faibles d'Air France HOP !, Transavia prendra peut-être quelques trafics qui passeraient par Air France en correspondance à Paris mais le plus probable est que l'essentiel du trafic soit pris aux concurrents dans le cadre d'un trafic plutôt en hausse.

Par contre si Transavia s'implante sur les transversales, cela risque d'être en substitution plus directe de vols déjà opérés par le Groupe. En tout cas ce développement pose nécessairement des questions d'acceptabilité. Elles seraient renforcées par un recours maximisé aux ressources existantes d'Air France, qu'il s'agisse des escales ou de la maintenance. Il faudrait mener en amont le dialogue nécessaire pour créer les conditions pour que cela puisse se mettre en œuvre.

Dans les deux cas, Transavia peut jouer un rôle défensif de protection du Groupe contre le *low cost* comme elle a pu tenir déjà sur le périmètre d'Orly, mais cela ne sera vécu ainsi par les salariés que si des solutions sont trouvées et qu'il n'y a pas d'incidences négatives pour les salariés d'Air France et de HOP!.

Un éventuel développement de Transavia conduirait aussi à reconsidérer à plus ou moins court terme la borne de 40 appareils fixée par accord. Transavia France opère en effet 33 appareils en 2017, la limite prévue par l'accord collectif PNT pourrait être atteinte fin 2019- début 2020 modulo les évolutions possibles du projet de Transavia sur le court-courrier.

Parmi les enjeux qui sont posés dans la perspective de la stratégie en construction pour juin sur laquelle on attire votre attention, il y a la question de la rationalisation et l'évolution de la flotte régionale de HOP!, à la fois considérée comme en vieillissement, complexe et coûteuse et notamment sur les petits modules dont le besoin est considéré comme moins important que dans le passé compte tenu de l'arrivée des *low cost* sur certaines lignes. Cette orientation mériterait d'être exposée et challengée.

Ce niveau d'engagement d'Air France sur ce dimensionnement futur est l'une des questions importantes posées puisque cela aura sans doute des incidences fortes pour les salariés de la filiale. Quand on parle de modules avions, une réflexion pourrait être de savoir si sur certains types de modules, notamment les petits modules (c'est une problématique que l'on retrouve à différents niveaux de l'entreprise) il faut avoir recours à la sous-traitance.

Autre aspect sur lequel il est inutile d'attirer votre attention : c'est la stratégie vis-à-vis des escales Air France sur le périmètre Point à Point. Ces escales qui ont été fortement contributrices à la réduction des coûts et ont donc contribué au redressement des marges sur l'activité court-courrier peuvent être fortement exposées aux orientations qui seront retenues. Air France considère toujours l'existence de sureffectifs dans plusieurs escales, en particulier en Corse et à Marseille. Il faut être prudent sur les aspects de GPEC au regard de la construction de la GPEC et comment on considère ces effectifs, je referme la parenthèse.

On considère qu'il est positif que l'entreprise ait arrêté le cycle des plans de départs volontaires mené depuis 2009 à 2016. Le dernier PDV a amené de fortes tensions dans une bonne partie des escales, cela a engendré une forte mobilisation du management central et local, des difficultés d'organisation pour prendre en charge l'activité à certaines périodes, des tensions sur les conditions de travail, le recours accru à la sous-traitance.

L'entreprise pourrait, dans la suite d'échanges intervenus entre le management du court-courrier et les représentants du personnel en 2016 et en 2017, mener une politique visant à rechercher et à mettre en œuvre des améliorations d'organisation plus inclusives ou associant plus les managers et les salariés des escales, en donnant un certain nombre d'outils et de points de repère communs et laisser des marges de manœuvre plus fortes pour innover et trouver localement des solutions dans une logique de dialogue social.

M. GERVAIS.- Merci de votre attention. Nous avons résumé nos principaux constats et conclusions. Nous vous laissons échanger entre vous et nous sommes disponibles pour répondre à toutes questions et apporter tout éclairage utile.

M. GATEAU, Président.- Merci. Je suppose que nous allons entendre maintenant le rapport de la Commission.

✓ **Rapport des commissions centrales Economique et Emploi Formation**

M. BARDIN.- Je vais vous donner lecture du rapport mais en préalable je tiens à vous faire une déclaration des Présidents de Commissions en vous demandant la possibilité d'obtenir une rallonge de temps pour le cabinet SECAFI afin qu'il puisse recueillir toutes les informations nécessaires sur le Point à Point et le court-courrier et de restituer aux Commissions et aux élus de la session du CCE un rapport complet sur les orientations stratégiques de cette activité.

Le cabinet SECAFI a présenté aux commissions son rapport d'expertise sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sur la GPEC. Malgré un certain nombre de difficultés à obtenir les informations nécessaires dans le délai imparti, le cabinet a exposé ses principales analyses et conclusions.

Ce compte-rendu se concentrera sur les débats puisque le rapport SECAFI est présenté en Session du CCE du 29 Mars 2018.

Au cours de la réunion, les commissaires ont débattu sur les points suivants :

GPEC :

Il ressort des différentes interventions un sous-effectif qui génère un recours à la MOE mais aussi à l'apport de contrats précaires (alternants, CDD), entre autres chez les PNC.

Les commissaires constatent qu'il n'y a pas d'adéquation entre la GPEC et les orientations stratégiques.

Une GPEC qui n'est pas assez ambitieuse, déconnectée de l'activité où le « C » de compétence est à nouveau absent, bloquant tout développement professionnel pour les salariés et laisse au point mort toute ambition de mobilité entre établissement voire inter-établissement.

Activités Court-courrier/Moyen-courrier :

Concernant l'avenir du marché domestique, il ressort que :

- *Soit la concurrence s'accapare les lignes transversales et dans l'avenir s'attaquera aux lignes radiales,*
- *Soit Transavia, compagnie du Groupe AF capte cette croissance.*

Concernant l'avenir des lignes Province – Europe, il faut que Transavia capte de la croissance sur des lignes non concurrentielles à Air France.

La croissance des marchés Court-courrier et Moyen-courrier au travers des filiales Hop ! et Transavia dépendent des accords Pilotes, sans aucune garantie de périmètre pour le Personnel au Sol Air France.

Afin d'éviter cette tendance, il faut pouvoir mettre en place des accords de périmètre Personnel au Sol sur le modèle des accords Pilotes.

Ecart de coût (-1,5%) non atteint

Les commissaires constatent que l'objectif de la compensation client et de l'efficacité opérationnelle ne sont pas au rendez-vous.

L'écart de coût, environ 380 M€, résulte :

- *Pour moitié de la contribution de la maintenance (liée entre autres au coût des pièces plus élevé que les prévisions budgétaires),*
- *Des compensations clients pour 160 M€ (comportements clients, problèmes opérationnels)*

En ce qui concerne la compensation clients, la dégradation due à la MOE et de ses surcoûts induits, la baisse de qualité, aucune méthode n'existe pour chiffrer ses pertes.

Renouvellement de la flotte :

Le plan d'investissement est conséquent (entre 1,6 et 1,7 milliards € pour les années 2019/2020/2021), en augmentation de 500 M€ par rapport à 2017/2018 ce qui implique qu'il faudra dégager plus de cash, sinon le financement devra se faire par de l'endettement.

Les commissaires constatent que la flotte, au global, est vieillissante. Ces investissements sont donc plus que nécessaires.

Le choix de la stratégie des prochaines années déterminera le choix des appareils les plus adaptés en fonction des secteurs d'activité.

Les investissements 2017 et 2018 (1,2 M€ pour chaque année) en crédit-bail sont cohérents.

Les commissaires constatent que l'amélioration des résultats de Transavia pour 2017 sont surtout liés à la renégociation des loyers avions (plusieurs dizaines de milliers d'euros).

Si Air France doit s'attaquer à la concurrence des low cost Long-courrier, il faudra, par exemple, s'intéresser aux avions à plus grande autonomie comme l'A321 Neo « long range », capable de relier Paris à la Côte Est des Etats-Unis.

Les difficultés liées à la vétusté et la multiplicité des types d'appareils de la filiale Hop ! impactent sa rentabilité ainsi que les problématiques liées aux accords Pilotes.

M. GATEAU, Président.- Merci.

M. BODRERO.- Je vais essayer d'être court et ce sera très difficile car vous, Direction, allez devoir vous expliquer. Aujourd'hui il y a le report de la session du CE court-courrier de la semaine dernière à aujourd'hui. Aujourd'hui il y a des débats. Vient d'être abordé en session du CE court-courrier le suicide d'une leader à Nice. Vous, Direction, allez devoir expliquer pourquoi une leader s'est suicidée et pourquoi la famille porte plainte contre Air France. Cela fait deux ans que nous alertons dans toutes les instances sur le fait que la situation est devenue critique. Nous alertons en CHSCT, en CE, dans cette session. Nous avons alerté à chaque fois que nous étions à bout. Les différentes expertises ont relevé que le personnel était en sous-effectif et qu'il était à bout. Nous vous avons alerté plusieurs fois. Il va falloir nous donner des explications. Aujourd'hui une salariée est morte et si la famille porte plainte contre Air France c'est qu'il y a une raison. Il va falloir que vous la donniez.

La seule réponse que vous donnez aux salariés du court-courrier c'est un énième plan de restructuration. Quand on voit aujourd'hui le rapport d'expertise, il n'y a aucun chiffre, du moins très peu de chiffres. Qu'est-ce que vous nous dites ? Sur les coûts, on ne peut pas les donner parce que c'est HOP !. Nous vous avons demandé dans les expertises les

chiffres de HOP!, de Transavia, du court-courrier, de savoir quels étaient les coûts, etc. Tout ce que vous nous avez annoncé n'est pas justifié.

Aujourd'hui, il y a un déni de la souffrance des salariés. Soit vous donnerez des réponses, car je sais qu'il y a une enquête et le CHSCT se réunit à Nice, et il va falloir que vous nous expliquiez pourquoi nous vous avons alertés depuis deux ans sur le fait que les personnels étaient en souffrance et qu'une salariée s'est suicidée. Vous pouvez secouer la tête, on ne sait pas ce qui s'est passé, mais la famille porte plainte contre Air France. Elle a laissé un courrier dans lequel elle dit qu'elle ne voulait voir personne de l'encadrement d'Air France.

Nous vous alertons depuis quelque temps sur une situation devenue catastrophique, et ce dans tous les secteurs. Aujourd'hui, les chiffres contredisent tout ce que vous dites. La seule chose que je vous demande c'est de prendre en compte qu'il y a une souffrance des salariés. Je ne parle pas que du court-courrier, c'est dans tous les secteurs. Cessez de dire que 80 % des salariés sont heureux de vivre dans cette Compagnie, c'est faux. Les résultats d'expertise montrent qu'il y a une souffrance et – je reprends le terme que j'ai pris à l'avant-dernier CE – un sabotage de certains secteurs de l'entreprise pour justifier les plans de restructuration.

Je m'arrêterai là car pour moi cette expertise est largement incomplète, elle mérite d'être plus détaillée. La Direction doit nous donner vraiment les chiffres.

M. BEURAIN.- Ma question concerne les escales (page 70). Nous constatons en un an une augmentation des coûts de sous-traitance. D'après ce que nous comprenons, notre Direction est en train de saper la masse salariale pour la remplacer par de la sous-traitance. J'ai regardé un autre graphique, en gros il y a 7 % de baisse de masse salariale mais + 6,7 % de coût de sous-traitance ; le gain serait de 0,3 % avec une estimation à 71 M€ pour 2018. L'estimation de la page 70 est-elle crédible pour vous ? Est-elle issue d'une baisse d'activité ? Est-il vraiment rentable de remplacer la masse salariale par de la sous-traitance ? Nous constatons une baisse de qualité. Le NPS de ce matin est de 8 pour un objectif de...25, je crois ! C'est bien gentil de mettre de la souffrance partout, d'affréter les avions, mais les passagers mécontents ne viendront plus chez Air France. Est-ce cela que vous êtes en train d'organiser ? Est-ce réellement rentable pour l'entreprise ? Est-ce que cela a déjà été comptabilisé ?

Je passe sur la gestion des effectifs pilotes chez HOP!. Bravo ! Encore des millions gaspillés. Votre gestion du personnel est super ! Quand il faut gaspiller de l'argent, on sait où le trouver. Heureusement que vous êtes là pour répondre... !

Pouvez-vous répondre sur l'utilisation systématique de la sous-traitance, si c'est vraiment rentable, non seulement en termes économique mais en termes de clients ?

M. TAIBI.- Je ne reviens pas sur ce qu'a dit Serge concernant la dame à Nice. Mon Secrétaire Général est malheureusement en session de CE à Orly. C'est bien le dialogue social ! On fait le CE du Point à Point le même jour que le CCE, alors qu'il y a des élus communs.

Notre Secrétaire Général c'est notre RS. Il a lu une motion concernant cette affaire, je ne la connais pas, je ne la commenterai donc pas, mais il y a un réel problème dans cette affaire. Une enquête va être menée. Je laisserai au prochain CCE Christophe

MALLOGGI parler de cette affaire car c'est une personne qu'il a accompagnée et défendue tout au long de sa carrière, qu'il connaît personnellement.

Concernant le rapport SECAFI, page 6 vous indiquez un REX à 590 M€, hors intéressement. Je voudrais avoir les vrais chiffres avec l'intéressement. Le REX est de 720-730 M€. Quand c'est la grève, on sait afficher des chiffres « hors grève », là j'aurais bien voulu que l'on mette le chiffre du résultat hors intéressement. Le résultat c'est plus que cela.

Page 9, vous dites que JOON est un outil qui n'a pas vocation à défendre l'agressivité des *low cost*, on ne nous a pas vendu cela. Je mentirais de dire que l'on a créé JOON pour contrer les *low cost*, mais ce n'était pas loin. Je pose la question à Monsieur GATEAU, si JOON n'est pas l'outil pour contrer Norwegian et Level, on attend juin ? C'est quoi l'histoire ? Si l'on fait un rapport mais que derrière il y a un autre plan que l'on va nous présenter au mois de juin, peut-être que tout cela va tomber à l'eau. Je ne connais pas le plan de M. JANAILLAC, on fait une expertise sur quelque chose alors qu'il y a un plan derrière.

Page 11, sur les difficultés opérationnelles de HOP!, on a beaucoup mis l'accent sur les histoires des PNT qui viennent chez Air France, mais M. GUERIN nous a refourgués des ATR tout pourris. Je pense qu'il y a un problème avec l'accord PNT où l'on pompe les pilotes, cela crée un problème opérationnel. Mais il n'y a pas que cela : il y a aussi un problème de flotte qui est plus que vieillissante. Il y a eu notamment un incident à Aurillac, c'était encore un ATR.

Monsieur GATEAU, vous jouez avec le feu, c'est vous le responsable. Nous alertons, vous écoutez, mais il n'y a pas d'action. Pour le moment il ne se passe rien et nous espérons qu'il ne se passera rien, mais vous jouez vraiment avec le feu, même dans les filiales.

Page 13, je n'ai pas bien compris la phrase : « *Entre 2009 et 2016, les effectifs ont baissé de plus de 20 % et de près de 11 000 salariés, dont 28 % pour les personnels au Sol* ». Pour moi les 11 000 salariés c'est égal à 100 %. 28 % pour le personnel au Sol, et le reste c'est quoi ? Je pense que c'est mal formulé. Je pense que vous parliez du global.

M. GERVAIS.- Oui.

M. TAIBI.- Page 14, « *Air France prévoit que l'effectif au Sol et l'effectif PNC ... sur les 3 années à venir, les embauches prévues ne compenseraient pas tous les départs* ». L'avez-vous calibré ? A-t-on un chiffre ? Entre tous les départs et les embauches, quel sera le delta ?

Je reviens page 11 : « *L'entreprise s'était fixée des objectifs de réduction de coûts unitaires significatifs, - 1,5 %...* ». Cela n'a pas été fait, mais sur le Hub M. BERNARD, le DGO, a annoncé à la dernière session que l'on perdait 4 % en brut, soit en net - 3 % et quelque. De quoi s'agit-il ? C'est pour avoir une médaille au COMEX ?

L'objectif est de -1,5 % et le Hub finit à - 4 % ! On se ratatine, ça y va, on continue. Vous avez vu la performance opérationnelle sur le Hub derrière ? C'est une catastrophe. Il y a de la sous-traitance parce que le Plan avait dit qu'il fallait faire de l'attrition sur la piste. On n'arrive même plus à traiter nos avions. C'est la réalité de tous les jours. Les boîtes de sous-traitance n'ont pas les reins solides et le turnover est très important. On forme les gars, mais comme ils sont mal payés, ils ne restent pas longtemps. Ils vont ailleurs. On

embauche de nouveau des gens, que l'on forme de nouveau... Sincèrement ce qui se passe au Hub est une catastrophe. Vous devez le savoir, du moins je l'espère.

Sur la réduction des coûts, si au global Compagnie on finit à + 0,2 %, le Hub est un gros morceau dans la Compagnie. S'il a contribué à - 4 %, il est déjà au-delà. Cela explose. J'aimerais savoir quelles Directions ont eu une latitude car M. BERNARD presse les salariés du Hub comme des citrons. Il n'y a plus de jus, plus rien, mais il continue !

M. EVAIN.- Je réagis à ce que j'ai lu dans le document du cabinet SECAFI. Je note que l'entreprise envisage d'aller au-delà de 40 coques chez Transavia. Je rappelle pour que tout le monde l'ait bien en tête que nous sommes aujourd'hui dans une discussion compliquée avec la Direction, en tout cas elle est importante sur les salaires. Il est absolument évident que ce type de discussions, de débats ne pourront avoir lieu que lorsque le problème sur les salaires sera réglé. Il faut le comprendre. Les pilotes, vous le savez, sont attachés au développement de l'entreprise, mais à un moment donné il faut aussi savoir respecter ses engagements, la parole donnée et notamment l'engagement de loyauté vis-à-vis des salariés.

À titre d'information de la session, ces projections ne pourront avoir un sens que lorsque nous aurons traité le problème sur les salaires.

M. BODRERO.- Nous allons faire un peu de technique. Monsieur BEURAIN a relevé page 70 les coûts de sous-traitance. Il faut expliquer à tous que ce que vous voyez là c'est ce qui est impacté à Air France. Il n'y a pas HOP !. Je vous donne un exemple très concret. Prenez le deuxième tableau « détail des coûts de sous-traitance par escale 2017 ». Pour l'escale de Marseille, sur la piste on passe à 1,8 M€ et « Galerie » et « Passage » à 0. À l'été 2017, Air France a sous-traité tous les vols de HOP!, mais sur « Galerie » Marseille il y a 0 parce que la Direction répond : « *C'est HOP !, on ne vous donne pas l'information* ».

Pour information de cette session, le cabinet SECAFI il y a deux ans avait fait plusieurs expertises et avait mis au jour que de créer le pôle économique HOP ! Air France permettait de faire des économies en facturation interne. Le coût de la touchée était de 11-12 € refacturé de HOP ! à Air France, cela permettait de – je reprends le terme utilisé en session du CE – sponsoriser HOP !. Sauf que, là, HOP ! paie entre 18 à 25 € le coût de la touchée sur Marseille et cet argent sort du Groupe. On ne le sait pas puisque la Direction ne nous donne pas l'information. C'est secret. On n'est pas à 1,8 M€ d'augmentation de sous-traitance sur l'escale de Marseille, de Bordeaux, de Nantes, de Lyon, de Nice ou de Bastia, d'Ajaccio, Toulon, Montpellier, Toulouse, Strasbourg, Mulhouse et Orly (les 13 escales), c'est largement supérieur.

Dans la GPEC que l'on nous présente aujourd'hui, on est en sureffectif dans le court-courrier (je relie cela avec le rapport d'expertise) alors qu'il y a + 1,5 % de coefficient de remplissage supérieur, avec 85,7 % et les effectifs sont calculés à 75 % sur la moyenne basse hiver.

Je vous donne un autre exemple. Sur l'escale de Toulon, la Direction nous dit que pour calculer les effectifs dans le court-courrier, elle prend la semaine basse moyenne hiver. L'été, comme il y a plus d'activité, c'est complété par des contrats de professionnalisation, que l'on n'a jamais eus (on devrait en avoir un peu cette année), des contrats d'alternance, CDD ou MOE. En session du CE le mois dernier, la Direction nous a dit que pour supprimer les MOE à Toulon des mois de juillet et août, Air France proposait de sous-traiter toute

l'année les UM, les arrivées et les départs au service Passage pour supprimer ce qu'elle avait décidé de mettre en place.

Autre exemple, cela a été évoqué dans la présentation, la Direction dans la plupart des escales parle d'absentéisme. Ce sont les salariés qui sont coupables quand ils sont malades. Nous avons fait des enquêtes, cela a été difficile mais nous avons réussi quand même à faire reculer la Direction, surtout dans les CHSCT. Au départ était prise en compte la formation dans l'absentéisme, formation qui est du temps de travail effectif. Sur Marseille, la Direction tient compte des heures de grève en absentéisme subi. Avec la loi Diard on le sait 48 heures à l'avance. La Direction nous dit : « *C'est parce que vous avez un malade – c'est le prochain débat – le samedi après-midi qui n'était pas prévu que nous allons sous-traiter les vols de Charles de Gaulle au tri bagages* ». Nous ne serons pas à 533 000 € à Marseille puisque le mois prochain il y aura un débat sur le fait de sous-traiter tous les vols de CDG. Tout à l'heure on parlait de qualité de service, aujourd'hui quand un passager descend de l'avion à Marseille, le temps qu'il descende il peut récupérer son bagage. Avec la sous-traitance, l'attente est de 45 minutes, plus le mécontentement des passagers.

Nous avons demandé que ce mécontentement soit chiffré, nous n'avons pas eu de réponse de la Direction. Vous êtes capables de chiffrer quand nous sommes en grève mais vous n'êtes pas capables de chiffrer le mécontentement des passagers par votre organisation. Ceci se rajoute aux dysfonctionnements. La GPEC est toujours en surplus (349) sur le court-courrier et on nous a annoncé il y a deux mois qu'il y avait des problèmes d'organisation à Nantes où Air France voulait faire travailler sur les mêmes bornes d'enregistrement côte à côte les salariés de HOP! Air France au Sol et les salariés Air France au Sol, enregistrer dans la même zone mais chacun gardait sa hiérarchie. C'était soi-disant des contrats d'assistance croisée, en fait c'était un délit de marchandage.

Vu le blocage de toutes les organisations syndicales au CE, la Direction est revenue au mois de janvier en demandant de faire travailler les salariés ensemble parce qu'il n'y a pas assez de personnes. Elle nous a annoncé gentiment que les 40 personnels au sol de HOP! à Nantes allaient être intégrés à Air France et que les 70 de Lyon suivraient. Au regard de votre GPEC, avec 349 + 110 on atteint 500.

L'avenir que vous promettez au personnel de province c'est la porte. Vous pensez bien que le personnel de province ne se laissera pas faire. Aujourd'hui il y a un conflit sur les salaires, mais demain vous aurez un conflit très dur car il est hors de question de s'entendre dire que l'on va quitter l'entreprise. Vous avez un discours rassurant en disant qu'Air France a fait un PDV, n'a jamais licencié ni fait des mutations contraintes, mais hier sur l'escale de Marseille nous étions en réunion de négociation avec la Direction locale et la RH nous a dit qu'un salarié, qui il y a deux ans a eu un accident de travail et qui doit reprendre le travail, allait être licencié pour inaptitude. C'est la première fois que l'on entend cela dans une escale. Vous avez trouvé des missions fictives pour 3 cadres qui restent sur Marseille, mais parce que le salarié a des restrictions et que vous n'avez pas de poste à lui proposer, vous allez le licencier. Sur ce point, la RH nous a répondu qu'elle appliquait la loi.

Qu'est-ce que la loi ? Aujourd'hui vous proposez une mutation à Lyon, si je refuse je suis licencié. Je ne peux même pas contester aux Prud'hommes. Vous respectez la loi. Nous ne ferons pas que respecter la loi, nous allons nous battre pour sauver nos emplois car il y a moyen de construire une grande entreprise et vous ne pouvez pas faire de la croissance sans le personnel.

Le message que l'on vous passe aujourd'hui est clair : le personnel de province va rester dans la Compagnie.

M. DELLI-ZOTTI.- Après ce que je viens d'entendre, il va être plus difficile d'intervenir car les paroles sont lourdes et j'ai peur de noyer le poisson en faisant une intervention. Mais tant pis.

Je voulais réagir sur la non-qualité, les performances opérationnelles et tout l'argent que cela nous coûte. Je m'interrogeais, je me demandais comment l'année prochaine, en mars 2019 vous alliez nous présenter les chiffres et ce qu'ils vont donner. C'est plutôt Monsieur VERSPYCK qui pourrait répondre, mais nous avons une non-qualité à la maintenance qui est due à un mouvement qui dure depuis 4 mois. Je ne sais pas combien ce que cela va coûter, mais je pense que cela va coûter pas mal d'argent.

Depuis le 22 février quasiment l'ensemble des personnels opérationnels ont fait plusieurs jours de grève. Il a été indiqué dans la presse et dans la documentation interne que cela coûtait 25 M€ par jour. On va bientôt à être à 5 jours de grève, soit un surcoût de 125 M€. Les compensations passagers en 2017 étaient de 100 M€ à peu près, je ne sais pas de combien elles vont être en 2018 avec tous ces mouvements, mais disons 200 M€. Nous en sommes déjà à 300 M€. Le pétrole a augmenté, cela va faire 400 M€. La capitalisation boursière d'Air France est passée de 14 à 9 €, soit 5 € d'écart. 400 millions d'actions, cela fait 2 milliards de capitalisation envolés.

Vu que cela fait 4 mois que cela dure à la maintenance, je pense que les gars vont se fatiguer avant vous car il y a un peu d'argent dans la caisse. C'est la technique du pourrissement. C'est la technique du pourrissement avec l'ensemble du personnel sur les revendications de salaires des opérationnels. Mesurez bien les choses. Je suis rentré dans la Compagnie, j'ai des cheveux blancs, je ne sais pas combien de personnes sont rentrées avant moi, c'était dans les années 1988, et 5 ans après l'événement de 1993 a coûté très cher à la Compagnie. C'était la révolte des salariés, on a cassé des avions, il y avait des TRACMA dans les moteurs.

Cela fait dix ans que je suis là, je n'ai jamais senti autant de violence et de ressenti du côté du personnel. Ce n'est pas une mise en garde ni une promesse, je vous fais juste part de mon sentiment. J'ai ressenti cela en 1993, je n'étais pas encore dans les instances syndicales. En 2014, je vous rappelle – vous reprendrez les minutes – j'avais dit ici qu'il y aurait un mouvement très dur à la rentrée chez les pilotes. Il y a eu septembre 2014. Aujourd'hui, cela me fait penser à 1993 avec les événements qu'il y a eu. Attention, ne jouez pas avec le feu. Même si vous avez les ministères, la loi avec vous et tout ce qui va avec, cela ne fait pas tout, cela ne fait pas tourner une entreprise.

Mme MOORE-RIEUTORD.- Je vais rejoindre ce qu'a dit Michel. Dans le rapport SECAFI, on voit le manque d'anticipation, le manque d'organisation pour une compagnie aérienne qui veut être le numéro 1 avec tous les plans, JOON, etc. En même temps on ne peut pas constater que JOON ait un succès fou. Le dialogue social est catastrophique. On parlait pendant très longtemps de gagner la préférence de nos clients, mais pour l'instant on préfère payer nos clients, payer la compensation. Moi en tant que cliente je n'ai pas envie que l'on me donne de l'argent, j'ai envie de partir dans de bonnes conditions, de passer un bon voyage et de savoir que je peux partir. J'entends maintenant dans les transports : « *Avec Air France, le 3 avril ce n'est pas la peine, ni le 7 avril* ». On ne sait pas où l'on va.

Arrêtons de parler des salariés comme des coûts ! Nous ne sommes pas des coûts, nous sommes la richesse de cette entreprise. Cela fait 10 000 fois que nous vous le disons. Il y a vraiment une perte de confiance. Je pèse mes mots. Nous avons essayé, nous avons fait Transform, nous avons signé l'accord collectif pour les PNC, mais il n'y a plus de confiance. Une fois de plus, j'attire votre attention sur la sécurité des vols. Ce ne sont pas des mots vains. Ce n'est pas un épouvantail que nous brandissons, c'est nous qui sommes dans les airs, nos collègues autour, c'est vous aussi. Nous sommes tous ensemble dans l'entreprise.

De grâce parlons-en entre nous et trouvons une solution.

M. BEURAIN.- Dans la même veine que M. DELLI ZOTTI concernant les compensations clients (page 78), en 2017 cela devait baisser, c'était une année socialement calme. En fait cela augmente. Si cela ne fait qu'augmenter, c'est qu'il y a un problème d'organisation, que l'on maltraite nos clients. Pourquoi y a-t-il une augmentation en 2017 ? 163 M€...c'est une somme ! Il va falloir provisionner tous les ans des sommes pour des passagers qui se fâchent, qui sont mécontents. C'est ce que l'on propose maintenant ? On anticipe le mécontentement des passagers car on sait pertinemment qu'avec la désorganisation, la sous-traitance on n'est pas capable de les faire voyager dans de bonnes conditions. Cela devient grave si c'est cela maintenant Air France.

Sur la maintenance, pourquoi les coûts augmentent-ils ? Il y a déjà eu le débat en session. Nous vous avons à plusieurs reprises avertis sur les coûts logistiques : vous envoyez des pièces avions pour réparation en Asie et vous découvrez que cela coûte plus cher que de les faire traiter en France ! Évidemment ! Vous découvrez que les coûts de maintenance augmentent car la flotte vieillit. Évidemment ! On ne peut pas avoir une gestion économique de la maintenance alors que la flotte vieillit. Forcément que cela évolue. Vouloir incriminer la maintenance parce que les coûts augmentent, cela suit l'activité de la compagnie aérienne. C'est logique. Lorsque le coût des pièces avions augmente, que le marché vous le dit, vous sortez votre portefeuille, vous ne vous posez pas de question. Par contre lorsque le coût de la vie augmente et que les salariés sont en retard, le portefeuille reste fermé. Il y a deux poids deux mesures : pour les pièces avions on paie, pour les salariés il n'y a rien.

Il faut être logique. Le coût de la vie augmente pour tout le monde, pas que pour les industriels qui font des pièces détachées, aussi pour les salariés d'Air France qui contribuent à faire vivre cette compagnie.

M. TAIBI.- Je vais rebondir sur ce qu'a dit Michel DELLI-ZOTTI. Je vous l'ai dit hier, Monsieur GATEAU, je le répète ici : il faut vraiment que vous preniez conscience que le climat dans la Compagnie – vous devez le savoir, je l'espère – pue vraiment. En septembre 2015, les élus de Force Ouvrière avaient lu une déclaration, octobre 2015 c'était un mois après. J'ai lu une déclaration en janvier 2018 qui reprenait peu ou prou cela, nous vous disons que vous jouez avec le feu. Attention ! Si c'est une histoire de bras de fer, d'égo, d'orgueil, nous n'en avons pas, en tout cas nous les syndicalistes. On veut le bien-être de notre compagnie, c'est notre outil de travail, nos salaires. On n'est pas huluberlus, on n'est pas à dire qu'il y a les méchants en face et les gentils de l'autre côté.

Il y a un conflit actuellement sur les salaires. Vous n'ouvrez pas de portes de négociation, vous essayez de diviser en convoquant les pilotes encore ce matin. Je ne sais pas où l'on va, mais nous savons, tous autour de la table que notre compagnie ne va pas aller loin de cette façon. Nous n'avons pas beaucoup de temps devant nous. Si vous voulez jouer le temps, le pourrissement pour gagner à la fin, vous n'allez pas gagner.

Je viens d'intégrer votre réseau social Yammer. Dans l'entre soi, on se congratule, on se dit que tout va bien dans la boîte. On se fait des séminaires à droite, à gauche, mais cela reste l'entre soi. J'ai l'impression que vous êtes complètement déconnectés du peuple, en l'occurrence de vos salariés. Il faut que vous nous entendiez, nous sommes la voix des salariés. Parfois nous faisons de la politique, nous exagérons, mais là nous n'exagérons pas. Cela va exploser et alors plus personne ne va rien contrôler.

Les syndicalistes autour de cette table ne veulent pas cela, ils veulent un climat apaisé, serein, avec une stratégie pour la boîte. Ils veulent que la boîte prospère. Il y a eu un nouvel élan après le départ de M. GAGEY et de M. BROSETA. Nous avons senti qu'il y avait quelque chose, de la croissance, un nouveau plan, que quelque chose se passait à Air France. Là, patatras, nous sommes revenus à début 2015. Nous n'allons vraiment pas aller loin, Monsieur GATEAU.

Je suis inquiet car avant d'être élu, je suis salarié de cette boîte. Elle donne à manger à mes filles, c'est important, nous en avons tous conscience autour de cette table.

Arrêtez de jouer à la division. Dites-le à Messieurs TERNER et JANAILLAC. Il n'y aura pas de division au sein des catégories de personnel. Nous avons compris que les PNT, les PNC sont nos collègues, nous travaillons tous ensemble, nous travaillons avec vous, vous êtes la Direction, mais nous sommes tous salariés de cette boîte.

Je me dis, Monsieur GATEAU, que vous êtes peut-être l'homme qui peut apaiser ce climat ambiant dans notre Compagnie. Agissez rapidement, arrêtez de faire pourrir les choses. Vous pouvez vous mettre autour d'une table à la DGI avec les syndicats représentatifs. Là, vous n'écoutez personne. Vous pouvez faire de grands séminaires, mais ce n'est pas cela le dialogue social. Des *task force* il y en a partout, cela fait 20 ans que l'on en fait. Après la *task force*, on fait un REX. Et pendant ce temps-là la boîte s'enfoncé ! C'est pitoyable ! Je me demande comment les PNC montent dans les avions de Wamos ! Je ne comprends pas. En tant que dirigeants, vous prenez de gros risques. Je ne pense pas que cela en vaille la peine ni pour vous ni pour nos clients ni pour les salariés à bord.

Mettons-nous autour de la table rapidement et discutons, mais ne faisons pas des pseudo réunions comme hier. Il n'y a plus de dialogue, Monsieur GATEAU. Nous sommes très inquiets de la tournure que prend notre Compagnie.

M. PILLET.- Monsieur GATEAU, aujourd'hui, dans ce CCE, j'ai eu une étrange impression. Par un concours de circonstances, il y a deux jours j'ai regardé un film français de 2017 qui s'appelle « Corporate ». Sur le moment, je me suis dit que je ferais une intervention là-dessus au CCE, mais finalement j'ai renoncé je n'allais pas faire de lyrisme.

Depuis tout à l'heure j'écoute mes collègues et finalement je suis obligé d'en parler car ce film est criant de vérité sur ce qui se passe dans toutes les entreprises en France et que l'on pourrait retrouver chez Air France. On n'en est peut-être pas à ce point à Air France, mais on s'en approche. Ce matin, j'entends de nouveau que l'on parle du suicide d'une salariée. Quand je prenais des gants en disant « *on n'en est pas encore là à Air France* », eh bien si ! On y est !

Je vous invite, tous dirigeants que vous êtes, cadres dirigeants, responsables de services à regarder ce film. À mon avis c'est plus efficace que de se regarder dans un miroir.

Cela étant, je fais le constat d'abord d'un échec total du plan Trust Together de M. JANAILLAC. Il n'a pas rétabli la confiance, ce qui était son objectif. La confiance s'est encore dégradée, à lui d'en tirer toutes les conséquences. Ce n'est pas un recul de 10 ans, mais pas non plus un recul d'un ou deux mois. Son plan a échoué auprès des salariés. La confiance ne revient pas et vous entretenez ce manque de confiance.

Il se trouve qu'il y a des conflits majeurs en ce moment dans toute l'entreprise, et au lieu d'apporter des réponses vous jouez la communication outrancière. Dans les secteurs opérationnels, vous affichez des taux de grévistes de moitié de ce qu'ils sont réellement en espérant démotiver les salariés. Oui, dans tous les secteurs opérationnels on est sur le terrain, on voit bien ce qui se passe. On voit bien les affrètements, les annulations de vols. On voit bien les avions qui ne partent pas ou qui partent en conditions dégradées. C'est une réalité.

Le mouvement est suivi. Évidemment vous êtes aidés par la loi, la fameuse loi Diard qui permet à nos clients de rester chez eux et de pester chez eux au lieu de pester devant les caméras dans les aéroports, comme cela se faisait autrefois. C'était très médiatique. Maintenant il ne se passe plus rien dans les aérogares, mais nous perdons nos clients. Vous secouez la tête, Monsieur GATEAU, nous faisons le même constat, mais il va bien falloir faire quelque chose d'abord pour regagner la confiance des salariés et de nos clients, pour les garder et les faire revenir.

Cela a été dit, quand ils voyagent dans des conditions déplorables sur les avions Wamos, lorsqu'ils sont affectés par plusieurs conflits, lorsqu'ils sont plus ou moins informés qu'ils doivent rester chez eux, ils ne reviennent pas. Il va falloir répondre à cela.

Vous faites des réunions, vous communiquez dans la presse que vous continuez à discuter, mais vous confondez les choses, Monsieur GATEAU : mettre un calendrier de réunions, convoquer des organisations du personnel ne veut pas dire négociation. Nous vous l'avons déjà dit à de nombreuses reprises, et je vous l'ai déjà dit à de nombreuses reprises quand il s'agissait de négocier nos accords et de passer des journées entières à ne rien se dire pour ne rien faire avancer. Une négociation cela se fait à deux et on trouve un point d'entente. Cela fait longtemps que cela dure, Monsieur GATEAU. Une négociation ce n'est pas une réunion. Si dans une réunion il n'y a pas de négociation, vous pouvez toujours en faire 10 à 10 dates différentes et l'afficher dans les médias... Les médias commencent à comprendre ce qui se passe. Ils voient qu'il s'agit juste de calendriers, qu'il n'en ressort rien. Les actionnaires, la presse, les clients, les salariés disent : « *Bon sang ! 5 réunions, 10 réunions, et il y a toujours un constat d'échec, il y a un problème* ».

La masse salariale est de 30 % à peu près. Elle a toujours été de 30 %, c'est une réussite. Elle n'est pas passée à 50 %, à 60 % du chiffre d'affaires. Autant le prix du pétrole que l'on ne maîtrise pas peut varier et monter dans les mauvaises années autour de 30 % du chiffre d'affaires – il est plus bas maintenant – mais nous avons la main sur la masse salariale et nous pouvons la contrôler. Il y a 10 ans, 20 ans, 30 ans, elle représentait déjà près de 30 % du chiffre d'affaires. Vous aimeriez qu'elle soit à 20, à 10, voire à 5 %. Cela permettrait de vous rémunérer davantage. Non, elle est à 30 %, elle est maîtrisée. La masse salariale est une ressource pour l'entreprise.

Les salariés sont heureux d'avoir des résultats qui s'améliorent. Les salariés et leurs représentants ne se réjouissent pas d'avoir des chiffres déficitaires. C'est notre avenir, comme cela a été dit c'est aussi le travail qui nous permet de faire vivre nos familles. Tous les salariés se félicitent de l'amélioration des résultats. Vous ne pouvez pas gaspiller ces résultats

dans des conflits successifs. Nous n'allons pas faire la négociation ici, mais tout le monde sait que les organisations professionnelles demandent un rattrapage de l'inflation, autour de 6 %.

Vous préférez jeter cet argent et perdre nos clients plutôt que de motiver les personnels. Je ne suis pas en train de vous dire qu'il faut céder à toutes les demandes permanentes dans l'entreprise, y compris s'il y en avait des farfelues, mais celle-là n'est pas farfelue, c'est simplement un rattrapage de l'inflation. Des efforts ont été faits par tous les salariés de l'entreprise, ce n'est pas un retour sur les efforts, on parle juste de l'inflation.

Vous préférez jeter l'argent ! Nous allons arriver à la 3^{ème} journée de conflit, ces 3 journées représentent l'équivalent de 1,95 % d'augmentation générale. Vous préférez jeter ces 1,95 % plutôt que de les donner aux salariés. Tel que c'est engagé, nous allons arriver aux 6 %. Et puis l'année prochaine vous nous direz qu'il n'y a pas de résultat à cause des conflits, que vous ne pouvez pas nous donner d'intéressement, que vous ne pouvez pas nous augmenter. Ce sera bien pratique, mais ce n'est pas ainsi que l'on gère une entreprise. Comment allez-vous expliquer aux salariés que vous préférez jeter l'argent par les fenêtres plutôt que de les récompenser de leurs efforts ? Ils ne vous demandent pas un doublement de leur salaire, ils demandent juste un rattrapage de l'inflation.

J'ai une seule question à vous poser, Monsieur GATEAU. Je vais vous demander d'y répondre précisément ou au moins d'apporter des arguments solides : comment comptez-vous remotiver les salariés et avec quoi ? Je veux des éléments concrets, pas des groupes Yammer où l'on se congratule tous, donner sur vos repos - c'est comme cela que cela se passe pour les PNC - rencontrer vos secteurs, votre encadrement et être content de tout. Non ! Nous demandons concrètement pour tous les salariés de l'entreprise ce que vous comptez faire pour remotiver les personnels.

Pour le Cabinet SECAFI, j'aimerais avoir votre analyse globale dans ce que vous écrivez. Lorsque je lis votre document, j'ai l'impression que HOP! est un problème. J'ai l'impression que c'est terriblement orienté Transavia. Même si vous avez bien énuméré toutes les possibilités de développement *low cost* long-courrier, il y en a une qui passe éventuellement par le développement de Transavia. J'ai l'impression que l'on parle de moins en moins d'Air France. Je ne vois pas trop où est finalement le développement d'Air France quand on voit la croissance de JOON, l'éventuelle croissance de Transavia qui est quand même bien appuyée dans ce document. Où est la croissance d'Air France dans son développement et surtout pour son personnel ?

Nous reviendrons tout à l'heure sur la GPEC et j'aurai une question plus particulière sur le développement des effectifs PNC, mais le développement d'Air France ne ressort pas trop alors que nous sommes au CCE Air France. J'aimerais avoir votre avis : comment en tant que Cabinet SECAFI voyez-vous le développement d'Air France ? N'est-il pas en train de se faire plus au profit de structures telles que JOON ou Transavia ?

M. FILAUDEAU.- Une question pour Monsieur VERSPYCK. Le climat pour certains est délétère, je confirme que c'est le cas pour le Cargo. Maintenant que les comptes 2017 sont bouclés, quelle est en pourcentage l'évolution de la part variable des dirigeants ? Je le dis pour deux raisons, déjà dans le rapport SECAFI cela pèse sur les coûts unitaires, ensuite cela pourrait constituer une étincelle de plus dans le conflit. Si vous ne pouvez pas répondre, je demanderai au cabinet SECAFI de nous donner son avis par rapport à ces évolutions.

Mme MONSEGU.- Je voudrais intervenir d'une manière générale et après revenir sur la situation d'Air France. Notre sentiment est que le patronat ne veut surtout pas de mouvement massif. Il prétend vouloir pacifier les relations dans les entreprises entre les différents acteurs, mais en même temps on a l'impression que tout est fait pour créer les conditions d'une explosion sociale, voire d'une guerre sociale menée par le capital.

À Air France on parle beaucoup de l'Expérience salarié et du savoir-être. C'est quoi l'Expérience salarié aujourd'hui à Air France ? C'est le fait que le travail n'est plus une expérience socialisante mais une expérience solitaire. C'est : à travail égal, pas de salaire égal ; on doit toujours faire mieux avec moins. Nous sommes constamment dans la conduite du changement, dans des réorganisations. Nous avons à peine réorganisé un service, installé de nouveaux logiciels, qu'il y a des déménagements. Nous sommes constamment dans des changements dont nous n'avons même pas le temps de voir ce qu'ils ont produit ou fabriqué.

Monsieur GATEAU, les salariés veulent qu'on leur fiche la paix. Les salariés disposent de leur force de travail et de leur salaire. Les salariés, comme tout être humain, comme tout individu, ont besoin de sécurité, de vision d'avenir et de perspectives. Vous n'êtes plus capables de donner des perspectives parce que vous êtes tous les petits soldats du capitalisme et que votre souci premier est de fabriquer du profit et de répondre aux exigences du capital. Tout le monde a plein la bouche de l'humain, mais où est l'humain aujourd'hui dans l'entreprise ? Il y a un vrai problème. L'ensemble des interventions en témoignent, notamment sur la question des escales de province.

Nous vous le disons, cela ne va pas parce que les gens (je parle par exemple de Strasbourg, de Marseille, de la Corse) voient que la politique que vous êtes en train de mener va faire l'économie de ces mêmes gens. Ils ont bien compris qu'à un moment on va vouloir faire sans eux. Vous n'arrêtez pas partout – c'est vrai à Air France mais c'est vrai pour les camarades cheminots, pour les camarades dans les hôpitaux – de taper sur les salariés qui seraient des sortes de nantis, avec des privilèges. Or les privilèges ne sont pas là.

Monsieur GATEAU, cela ne nous amuse pas d'arriver le matin, d'aller chercher des drapeaux, d'organiser la sono, de repartir en grève, même si moi j'adore être sur une table avec un drapeau. Au bout d'un moment nous aimerions bien pouvoir faire autrement. Vous nous dites qu'il faut un dialogue social avec des partenaires sociaux, déjà nous ne sommes pas, nous, un partenaire, nous sommes un syndicat. Nous ne serons jamais partenaire de rien du tout avec vous, je vous le dis.

Ensuite quelle autre issue, quel autre outil, quels autres moyens que celui du rapport de force que l'on peut créer nous laissez-vous ? Je vais vous lire quelque chose. Vous nous parlez du principe de réalité, on dirait que vous êtes dans la réalité et que nous les syndicalistes nous ne comprenons pas le monde ni l'économie. Vous donnez l'impression que nous ne comprenons rien. Marx le disait : la pensée dominante est conduite par la classe dominante. Mais la réalité, votre réalité et la nôtre n'est pas la même. Ce que nous vous disons autour de la table et ce que nous exprimons, ce n'est pas nous les syndicalistes, c'est à partir des éléments empiriques, de ce que nous recueillons du terrain et de ce que nous ressentons.

Nous sommes en train de vous dire collectivement qu'il faut sortir de cette situation, qu'il faut faire autrement. Monsieur, vous ne pourrez pas faire sans les salariés, ce n'est pas possible. Un patron n'existe pas sans ses salariés. L'entreprise ne peut pas fonctionner sans ses salariés. Je sais que peut-être vous rêvez d'avoir des entreprises sans

salariés, mais cela va être difficile à mettre en place. Il faut que les salariés se reconnaissent aussi dans la politique qui est mise en œuvre et que l'on cesse de faire croire aux gens qui manifestent, qui s'opposent ou qui contestent qu'ils sont en dehors des réalités.

Je voulais vous lire un texte de Pierre Bourdieu qui était venu soutenir les camarades cheminots gare de Lyon en 1995. Ce n'est pas long. Ce qu'il disait est très intéressant, c'était en 1995 mais cela n'a pas changé. Vous êtes vraiment dans la pensée unique, les patrons changent physiquement, mais c'est toujours pareil.

Pierre Bourdieu disait : *« Cette opposition entre la vision à long terme de « l'élite » (l'élite c'est vous) éclairée et les pulsions à courte vue du peuple (les « courtes vues » c'est nous) ou de ses représentants est typique de la pensée réactionnaire de tous les temps et de tous les pays ; mais elle prend aujourd'hui une forme nouvelle avec la noblesse d'Etat qui puise la conviction de sa légitimité dans le titre scolaire et dans l'autorité de la science, économique notamment : pour ces nouveaux gouvernants de droit divin, non seulement la raison et la modernité, mais aussi le mouvement, le changement, sont du côté des gouvernants, ministres, patrons ou « experts » ; la déraison et l'archaïsme, l'inertie et le conservatisme du côté du peuple, des syndicats, des intellectuels critiques ».*

Voilà la situation. Nous n'en sommes pas sortis. Il n'y a pas une réalité, il y a deux réalités qui se confrontent.

M. BODRERO.- Sur le document de synthèse, page 21, au dernier paragraphe, le cabinet SECAFI écrit : *« L'entreprise pourrait, dans la suite des échanges intervenus entre le management du PàP et les représentants du personnel en 2016 et 2017, mener une politique visant à rechercher et mettre en œuvre des améliorations d'organisation associant plus les managers et les salariés des escales. La logique est que la Direction du PàP se renforce avec un certain nombre d'outils et de points de repères communs et laisse des marges de manœuvre plus fortes pour innover et trouver localement des solutions dans une logique de dialogue social et de progrès continu. »*

Je prends ce paragraphe parce que par rapport au débat qu'il y a eu dans cette assemblée il n'y a pas de dialogue social. Tout à l'heure, je vous ai dit que nous étions en réunion de négociation hier avec la Direction locale. Je vous explique ce qu'est le dialogue social. Si un salarié de l'escale Marseille, quel qu'il soit, GDR, Passage ou piste, parle à un cadre, celui-ci dit : *« Harcèlement ! Je vais porter plainte contre vous, vous me menacez. »* À l'inverse, lorsqu'un cadre parle à un salarié : *« Vous me harcelez, je vais porter plainte contre vous ».* Vous voyez, il n'y a pas de dialogue.

Il y a deux ans, nous avons lancé via le CHSCT une mission sur les RPS. Tout à l'heure, Monsieur PILLET vous a posé une question, je vais attendre la réponse. Vous participez, vous êtes sur l'Intranet, vous mettez la santé en priorité. Nous avons donc lancé via le CHSCT, toutes les organisations représentées au CHSCT de Marseille et la Direction, une enquête diligentée par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), établissement public sous la tutelle du ministère du Travail. Le résultat de l'enquête a été très difficile car la Direction n'a pas joué le jeu. Au lieu d'expliquer aux salariés que ce n'était pas une enquête de la Direction, elle a essayé de la contrecarrer un peu. Mais il y a quand même eu 60 % de réponses.

Le résultat de cette enquête de l'ANACT a été que sur 32 marqueurs, 26 sont dans le rouge. Le responsable de l'ANACT qui était présent a dit : *« Je n'ai jamais vu une*

entreprise dans cet état. La seule que j'ai vue c'était dans un atelier où les ouvriers se jetaient des marteaux à la figure ». Il nous a dit également que ce qui la sauvait c'était la solidarité chez les cadres entre eux et chez les salariés entre eux, mais qu'il n'y avait pas de dialogue entre les deux populations.

Nous devons mettre en place des groupes pluridisciplinaires pour diminuer les marqueurs qui sont dans le rouge. Cela fait un an que la Direction devait le faire. Les propositions de l'ANACT consistaient à faire des groupes de travail avec des salariés d'un côté et d'autres avec des cadres. Or la Direction nous propose de faire des réunions de service où deux cadres géreront les agents pour changer la peinture des locaux, installer des pots de fleurs avec de la musique par rapport à la souffrance.

Dernier détail important : le CHSCT de Marseille a voté à l'unanimité pour que l'ANACT participe à des groupes pluridisciplinaires puisque ce sont des professionnels des RPS. La Direction nous a gentiment envoyés paître en disant ne pas avoir le budget et qu'elle sait faire pour réduire les risques RPS.

Je pourrais communiquer le résultat de l'ANACT à tout le monde, il a été diffusé. Je le répète, 26 marqueurs sur 32 sont dans le rouge. Je n'ai pas eu le courage de lire tous les rapports de la médecine du travail dans les bilans sociaux des différents CE, mais concernant le Point à Point la médecine du travail avait dans le bilan social de l'année dernière tiré le signal d'alarme juste après l'enquête du cabinet SECAFI en disant que le personnel était très fatigué. Soit il y a une volonté de se soucier de la santé des salariés, soit on se moque du monde ! Aujourd'hui la Direction propose de changer la décoration pour réduire les RPS ! J'ai lu l'article qui vous concerne, Monsieur GATEAU, sur Intranet où vous avez fait une interview je ne sais plus avec qui : il est écrit noir sur blanc que vous mettez la priorité sur la santé des salariés. J'en prends acte, sauf que sur le terrain on détruit la santé des salariés.

M. GATEAU, Président.- Je vais répondre à un certain nombre de questions ou d'interpellations et les autres complèteront. Avant cela - je le dis parce que Pierre-Olivier BANDET est avec nous depuis 9h30 et qu'il doit partir maintenant - il y a un aspect intéressant dans le rapport, parmi d'autres, de SECAFI sur les enjeux de la flotte et du renouvellement de flotte. Cela n'a fait l'objet d'aucune question ni intervention, mais avant que Pierre-Olivier ne nous quitte, je veux m'assurer auprès de vous que le sujet n'appelait de votre part aucune curiosité ni aucune question. S'il y a un deuxième tour, Pierre-Olivier ne sera plus là pour y répondre.

Y a-t-il des questions sur la partie des enjeux de renouvellement d'un de nos outils de travail relativement essentiel qui s'appelle la flotte ?

M. FILAUDEAU.- Où en est la réflexion sur la flotte moyen et court-courrier ?

M. BEURAIN.- Concernant la flotte, où va l'investissement Air France ? Est-il fait pour développer la maison-mère ou pour développer les structures comme Transavia et JOON ? Dans le plan de flotte, on sent bien pointer le long-courrier *low cost*, mais les avions aujourd'hui sont-ils destinés à Air France ? Ne vont-ils pas aller dans une structure *low cost* que vous allez monter en deux ans ? À chaque fois on nous dit qu'il faut investir, mais ce n'est jamais pour la maison-mère, c'est pour augmenter les structures à bas coûts, pour attaquer le contrat social à l'intérieur d'Air France, pour faire du dumping social à l'intérieur du Groupe. Oui, éclairez-nous sur le niveau d'investissement des flottes avions. Ces avions sont-ils destinés à rester chez Air France ou à aller dans d'autres filiales ?

M. FILAUDEAU.- Sur le long courrier, y a-t-il des réflexions par rapport à l'A380 ? La flotte est réduite sur ce type d'appareil. Cela ne va-t-il pas nous coûter plus cher de garder cet avion avec une flotte réduite plutôt que d'envisager de développer un autre avion ?

M. TAIBI.- Pour quand est prévu le renouvellement de la flotte pour les A320 vu que les chaînes d'Airbus sont *full* ? Si demain Air France prend la décision d'acheter tant d'Airbus (cocorico, j'espère !), dans combien de temps le premier arrivera-t-il ? Y a-t-il une réflexion pour le court-courrier, cette flotte avec 8 appareils différents, alors que KLM n'a que de l'Embraer ? M. JANAILLAC dit qu'il va réinvestir dans la flotte moyen-courrier, quelles sont les réflexions ?

J'ai entendu tout à l'heure que l'on envisage d'augmenter les avions, je ne sais plus selon vos accords si c'est 100 ou 110. Au-delà de 110 places ce sont les pilotes Air France, en dessous cela peut être d'autres pilotes. Cela a un impact sur le choix de l'avion que vous voulez renouveler ou non sur le court-courrier.

M. BEURAIN.- Sur le type d'achat, SECAFI dit que le leasing est la chose la moins rentable, du moins la location opérationnelle. En termes de rentabilité avions, vers quel type d'achat se dirige-t-on ?

Une question pour SECAFI sur la location opérationnelle. Nous en avons été très friands pendant plusieurs années, quel est le montant total des pertes pour Air France ? Combien cela coûte-t-il ? Combien d'avions aurions-nous pu acheter en pleine propriété avec les intérêts de ces locations opérationnelles ?

M. BODRERO.- Sur la situation du nombre d'avions de HOP !, de mémoire et d'après ce que j'ai pu lire du peu d'informations que nous avons sur le sujet dans le rapport, il y a 80 avions et 65 volent. Comptez-vous en renouveler 65 ou 80 ? S'il y en a 15 de moins, cela signifie que vous ne voulez plus du personnel.

M. BANDET.- Sur le renouvellement de la flotte A320, le moment où l'on ne peut plus continuer à exploiter ces avions est à partir de 2023. D'un côté on peut se dire que l'on a un peu de temps devant nous. Après, comme vous l'avez dit vous-même, Boeing et Airbus ont des carnets de commande bien remplis et qui se remplissent tous les jours. Hier encore une compagnie a annoncé la commande d'une vingtaine de NEO. Le Cabinet SECAFI a également pointé qu'en 2020 nous avons une divergence entre la croissance du long et du moyen-courrier. Nous voudrions pouvoir accompagner la croissance du long-courrier par une croissance de l'alimentation du Hub en moyens propres.

Nous allons passer une commande qui va être importante. Airbus et Boeing nous ont d'ores et déjà dit qu'ils sauraient trouver des positions dans leur carnet de commandes actuel pour nous permettre de faire ce *bridge*. Il y a d'autres solutions comme cela avait d'ailleurs été fait pour l'introduction des 787 consistant à passer par des locations au début puisqu'il y a un certain nombre de commandes sur la chaîne d'Airbus et de Boeing en 19, 20, 21. Cela pourrait nous permettre d'anticiper. C'est vrai, cela a été dit par Jean-Marc JANAILLAC, nous avons besoin de lancer cet appel d'offres maintenant pour s'assurer de la continuité de la taille de notre flotte, voire de la croissance dans les années à venir.

Je ne vais pas entrer dans la discussion sociale sur les avions, mais partager quelque chose qui est une réalité du marché. Aujourd'hui, comme vous le savez, nous avons

une famille A.320 qui va du A.318 au A.321, un module 130 sièges et un module 200 sièges. La réalité des appareils NEO comme dans la gamme Boeing est que les avions en dessous du A.320 (les A.318, cela n'existe plus mais même les A.319 NEO) ne se vendent pratiquement pas. Le patron d'Airbus a pratiquement annoncé le fait qu'il ne vendrait plus cet avion au moment où il annonçait l'accord avec Bombardier. Il y a une réalité objective du marché qui est que lorsque l'on va remplacer les A.319 Air France, il n'y aura pas sur le marché un avion tout à fait identique. C'est une question qui se pose, que l'on abordera collectivement. Soit on se dit que le marché va croître suffisamment et on peut aller chercher de plus gros avions, des A.320 NEO et les vols opérés aujourd'hui en A.319 seront opérés demain avec de plus gros avions, soit il faut s'intéresser aux avions de 130 à 150 sièges performants qui arrivent sur le marché, que les Embraer 195-E2, les CSeries, les avions de Bombardier nouvelle génération. Se pose ensuite la question de qui les exploite.

Ce que je dis là n'est pas une stratégie de flotte que l'on utilise. De toute façon, l'idée est de lancer l'appel d'offres pour voir les offres des constructeurs avant de prendre toute orientation. Mais la réalité du marché fait que l'on a forcément une question à se poser au moment de remplacer les A.319. En plus, ils font partie des premiers avions qui arrivent en 2023, mais le remplacement des A.318 peut arriver plus tard.

La flotte de HOP! c'est 5 cockpits différents : 2 cockpits ATR, 2 Embraer et 1 CRJ. C'est d'une très grande complexité pour une flotte de 80 appareils. On réfléchit sur une simplification de cette flotte. Ce n'est pas forcément connecté directement au renouvellement de la flotte Europe. Il faudra avancer plus rapidement ce renouvellement de la flotte de HOP!.

Il y a aussi une réflexion sur la taille. Aujourd'hui on est sur plus de 80 appareils en flotte, dont 65 environ sont exploités et encore dès lors que l'on sait résoudre un certain nombre de problématiques pilotes puisque aujourd'hui avec ce sujet d'alimentation de la croissance de HOP! en pilotes le chiffre d'avions réellement opérés par des pilotes Air France est inférieur.

Sur la flotte long-courrier, les 787 qui arrivent aujourd'hui arrivent à Air France, le 6^{ème} arrivera le week-end prochain. Sur les 21 A.350 en commande chez Air France 10 iront chez JOON, les 11 autres sont prévus d'arriver chez Air France. Je n'ai pas d'autres plans dans mes tablettes.

Sur les A.380, Monsieur FILAUDEAU, vous avez raison, il y a une question. La flotte avec 10 avions fonctionne sur les destinations sur lesquelles elle est déployée. Comme l'a indiqué Jean-Marc JANAILLAC, on ne se voit pas racheter des avions ; il n'y a pas une extension de ce réseau. Nous avons aussi une échéance très importante de rétrofit cabine de ces appareils, de les renouveler pour les passer en mode BEST, c'est évidemment essentiel. C'est une attente forte de nos clients que le vaisseau amiral soit aussi au niveau en termes de cabines des Triple 7.

Sur le type d'achats, nous l'avons déjà évoqué dans cette instance, je partage à chaque fois la même configuration. Plus je découvre les sujets flotte et plus j'en suis convaincu, la meilleure façon d'avoir des bonnes conditions c'est d'avoir de l'argent. Ce n'est pas la philosophie de Madame MONSEGU, malheureusement c'est une réalité du marché. Face à Boeing et à Airbus, il vaut mieux avoir de l'argent à investir pour pouvoir acheter ces appareils sans avoir à les financer ou à les louer. La situation actuelle est aussi le reflet que dans les années de crise on a dû passer par des locations car Air France n'avait pas les moyens

cash d'investir dans sa flotte. L'objectif a été déjà clairement affiché, il est de rééquilibrer les contrats pour aller vers plus d'achats en moyens propres.

Je voudrais nuancer les propos et ne pas vous laisser penser que par rapport à d'autres compagnies nous sommes complètement en décalage sur la flotte en raison de notre structure de détention. Nous sommes sur une structure de détention où nous avons plutôt plus de locations opérationnelles que nous le souhaiterions et que certains de nos concurrents. Nous connaissons bien les structures de flotte des autres et nous savons que certaines n'ont pas fait les meilleures affaires à certains moments. Nous n'avons pas le sentiment d'être décalés en termes de coût de flotte par rapport à nos principaux concurrents. Comme cela a d'ailleurs été dit dans le rapport de la Commission, si nous voulons rester compétitifs aussi en termes de flotte, il faut en avoir les moyens.

M. GATEAU, Président.- Je voudrais réagir sur quelques points. Je craignais un peu ce matin que dans le contexte ambiant, le conflit sur les salaires n'apparaisse dans nos débats. Je ne pensais pas qu'il allait complètement les absorber. Nous sommes là avec vous, représentants du personnel dans le CCE, sur un point qui s'appelle : les orientations stratégiques de l'entreprise, ses incidences sur la GPEC et sur les orientations de formation. Le sujet des salaires est important, vous y consacrez beaucoup de votre temps et de votre énergie, j'y consacre aussi beaucoup de mon temps en ce moment. Nous avons des endroits pour s'en parler, même si nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord. Ce n'était pas l'ordre du jour du CCE d'aujourd'hui.

Je considère que collectivement l'instance du CCE ce matin, dans un débat sur les orientations stratégiques avec le rapport qui était présenté par votre expert, les sujets qui étaient posés sur les enjeux, le développement du marché France, de la flotte, d'un certain nombre de questions de la stratégie, du *low cost* long-courrier, n'a pas été sur ces sujets. Dont acte. Je ne considère pas pour ma part que cela soit très satisfaisant.

Nous allons proposer, pas à vous élus du CCE, mais aux organisations syndicales représentatives, dans le courant du mois d'avril un moment de travail un peu en mode séminaire sur le futur CSE et sur comment nous voudrions voir fonctionner nos instances de façon plus satisfaisante. Je dirai ce que je pense, vous pouvez penser différemment, mais si l'on n'arrive pas à faire la part entre des sujets du moment, de l'actualité, éventuellement même qui peut mobiliser des négociations, voire des conflits ou les sujets très locaux, comme l'escale de Marseille, sur telle ou telle chose, pour se concentrer sur les sujets qui concernent toute l'entreprise et à travers le rôle de l'instance du CCE comme je pense que c'est le sien ou en tant que représentants des salariés vous avez un mot à dire et la capacité d'interpeller, de questionner, de peser, de faire valoir des points de vue éventuellement des visions alternatives, je trouve que c'est dommage. On a refait la réunion d'hier sur la partie salariale. Il faudrait que l'on arrive à pouvoir faire différemment.

Encore une fois, nous allons avoir un moment pour parler aussi un peu méthode autour de : à quoi sert le CCE, ou à quoi servira demain le CSE, qui est justement l'endroit où l'on n'est pas dans des sujets de l'immédiateté ou dans les sujets de l'actualité sociale.

J'ai une frustration mais je l'ai déjà exprimée à d'autres reprises. Je ne sais pas bien comment faire, déjà même si on partage ce diagnostic, peut-être que le type de débat que l'on a eu ce matin vous convient parfaitement. Je ne sais pas, je n'ouvre pas le débat pour tout de suite mais je pense que c'est un débat qu'il faut avoir. On aura toujours des sujets d'actualité sociale : la situation sur le Hub, la performance de tel ou tel événement, des

négociations avec les PNC, avec les pilotes. On aura toujours des sujets qui peuvent envahir l'espace. Mais si aujourd'hui on rend compte aux salariés des débats que l'on a eus sur les orientations stratégiques de l'entreprise, leurs conséquences sur l'emploi, en regardant le compte rendu de nos débats de ce matin, j'ai peur que ce soit à côté. Vous mettez en avant les préoccupations salariales ou les considérations générales sur la confiance, elles ont leur intérêt et leur légitimité, on peut toujours en discuter et on a des endroits où l'on peut en discuter, mais j'ai un problème sur l'articulation avec les autres finalités et fonctions du CCE.

Sur l'image que vous rapportez de la situation de l'entreprise, j'entends un certain nombre de choses. Je suis arrivé dans l'entreprise quelques semaines après le 5 octobre 2015, dans une situation de malaise absolument palpable. Le premier CCE que j'ai présidé c'était le 16 janvier 2016. Nous sommes venus avec Frédéric GAGEY pour dire que le plan B c'était terminé. Nous avons d'autres types de propositions et nous essayons de partir un peu différemment. Les perspectives de projets de croissance ont réellement pris un tour concret à partir de l'été 2016, au moment où l'on commençait le travail sur Trust Together. La situation de l'entreprise, ses projets, ses orientations stratégiques ne sont pas aujourd'hui ce qu'elles étaient à la fin de l'année 2015 ou alors il y a vraiment un « truc » que je n'ai pas compris, qui m'a totalement échappé.

D'un projet d'attrition où il s'agissait de diminuer de 10 % l'activité du long-courrier et de la flotte du long-courrier, il s'agissait, vous l'avez dit, de supprimer 2 900 emplois, on était à 0, aujourd'hui dans quelle situation sommes-nous ? Qu'est-ce qui a été présenté sur les orientations stratégiques et la vision que l'on a ?

M. BEURAIN.- Que s'est-il passé pour que cela change !?

M. GATEAU, Président.- Il s'est passé beaucoup de choses pour que cela change.

M. BEURAIN.- Vous n'y étiez pas, nous y étions. Il y a eu un événement qui a fait qu'il y a eu un changement de stratégie.

M. GATEAU, Président.- Non, sur l'événement dont vous parlez, permettez-moi de vous dire que je suis en total désaccord avec l'idée que la violence physique exercée contre tel ou tel cadre ou dirigeant de l'entreprise aurait une vertu bénéfique...

M. BEURAIN.- Je ne vous parle pas de cela, je dis qu'il y a eu un tel...

M. GATEAU, Président.- Si c'est cela que vous entendez, je ne vous suis pas sur ce terrain.

M. BEURAIN.- ...je suis en train de vous expliquer qu'il y avait une telle désapprobation des salariés que vous avez été obligé de changer de stratégie...Vous ne faites pas une politique d'entreprise sans les salariés.

M. GATEAU, Président.- On ne fait pas une politique d'entreprise sans les salariés et précisément ce n'est pas ce qui est en train d'être fait, en tout cas pour ce dont je peux témoigner depuis que je suis ici. La situation n'est plus la même, on n'est plus en train de supprimer des emplois, de faire des grands PDV comme ceux qu'Air France a connus pendant 5 ans. On est en train de parler de reprendre les embauches. Vous avez vu dans le rapport de SECAFI les volumes d'embauches qui sont devant nous, y compris côté pilotes, y compris côté PNC. On va reprendre à la fin de cette année des embauches en CDI chez les

PNC Air France. Cette situation n'est plus la même. Cette année, un intéressement historique a été distribué chez Air France. C'est au Sol 2,4 % d'augmentation salariale, c'est l'addition du général et de l'individuel. Je ne pense pas que l'on puisse comparer les situations.

Je ne dis pas que la confiance est revenue chez tous les salariés, mais j'ai du mal à adhérer à l'image qui était présentée ce matin consistant à dire : « *C'est de pire en pire, tout se dégrade, c'est de plus en plus mal, c'est encore pire qu'à la fin de l'année 2015* », alors que la situation n'est plus la même tant sur le plan de ses résultats que des incidences concrètes que cela a sur l'emploi, sur la sécurité de l'emploi pour les salariés, sur leur rémunération entre l'intéressement et les augmentations salariales apportées et les perspectives que cela peut présenter.

Je respecte la vision que vous pouvez développer, mais je pense qu'elle ne reflète pas l'exacte réalité. En tout cas il y a un point sur lequel je vous rejoins : le conflit, les grèves à répétition, les initiatives que vous avez prises pour un certain nombre d'entre vous dans l'intersyndicale de ce conflit à répétition. C'est vrai, un certain nombre de salariés suit ce mouvement, pas tous. C'est votre réflexion de savoir comment vous entraînez les salariés dans le mouvement, mais cela a des conséquences lourdes sur le plan des impacts financiers et vis-à-vis des clients.

Monsieur BEAURAIN a lu des retours de clients, vous n'avez pas lu les commentaires de clients qui ont vu leur vol annulé pour cause de grève, il faut aussi regarder ceux-là. Il y a une interpellation autour de cela. Cela renvoie chacun à ses responsabilités. Vous l'avez dit, Monsieur PILLET, une négociation n'est pas un diktat. Ce n'est pas : « *ma revendication, c'est ça, je n'en bougerai pas, signez en bas !* » C'est aussi une matière à réflexion.

Encore une fois, je ne veux pas moi-même revenir et refaire les réunions que l'on peut avoir par ailleurs dans le cadre de ce conflit.

Monsieur GERVAIS, des questions vous ont été adressées sur votre rapport d'expertise, je vous propose d'y répondre avant de donner la parole à Marc VERSPYCK.

M. GERVAIS.- Je vais apporter quelques éclairages.

Sur les questions de Monsieur TAIBI relatives au fait qu'effectivement le résultat de 2017 est calculé après prise en compte d'un intéressement plus important et que pour apprécier la performance intrinsèque de l'entreprise, il faudrait raisonner avant intéressement, c'est un raisonnement que l'on partage. Pour que vous ayez les chiffres tels quels, on peut tout à fait vous faire ce petit calcul dans le travail que l'on va livrer sur les comptes 2017. C'est une bonne suggestion ; l'analyse se tient.

Je ne sais pas si la question sur JOON nous était adressée ou pas. Lorsque JOON vous a été présentée l'année dernière, je pense que vous vous en souvenez pour la plupart d'entre vous, le positionnement marketing n'était pas forcément limpide, nous l'avons souligné. Nous avons indiqué que ce positionnement n'était pas un positionnement *low cost* au sens de la clientèle qui était adressée. Il s'agissait de baisser le prix de revient notamment sur les PNC que nous avons également souligné.

Sur les questions relatives à la dynamique de l'emploi global, ce n'est pas forcément la chose la plus facile à apprécier, y compris avec les données que vous publiez.

Globalement, tel qu'on l'a perçu, au global sur l'ensemble de l'entreprise sur 2018, 2019, 2020, le remplacement des départs par les recrutements amènerait un volume tel que prévu de départs non remplacés d'environ 300 avec des situations très différentes selon les populations puisque l'effectif pilote est prévu d'augmenter au global, comme mon collègue l'a exposé, et l'effectif Sol et PNC est prévu de diminuer côté PNC parce qu'il y a la création de JOON et les embauches JOON et côté Sol des anticipations de productivité ou de passage progressif à la sous-traitance.

Cette appréciation globale est à différencier selon les métiers et selon les secteurs d'activité dans l'entreprise.

S'agissant de la rentabilité de la sous-traitance, ces questions se posent de façon très opérationnelle. Les raisons pour lesquelles on sous-traite un sujet ici ou là peuvent être différentes. Cela se confirme, payer un plan de départs pour sous-traiter ensuite n'a pas de rentabilité financière. À certains endroits on a pu constater que la sous-traitance mise en place n'était pas maîtrisée ou générait des dysfonctionnements. On l'avait clairement souligné au Cargo et plusieurs d'entre vous à la Commission Économique et Emploi Formation l'ont souligné sur des périmètres comme le Hub aujourd'hui. Ce sont des éléments qu'il faut bien apprécier et il faut voir les chiffres tels qu'on peut vous les fournir.

Nous avons exposé les chiffres sur le Point à Point que vous aviez demandés avec ce que vous pouvez constater sur le terrain aux endroits où les choses peuvent être maîtrisées en termes de souffrance, les endroits où ils ne le sont pas.

Où se fait le développement ? On ne peut pas présenter les choses de façon binaire. Il faut voir quelles étaient les ambitions affichées dans la stratégie (Trust Together), les inflexions qui peuvent venir de ce qui est en cours de réflexion et de ce qui va sortir des travaux de l'entreprise qui doivent être passés devant le Conseil d'administration fin juin, si j'ai bien compris. Dans ce qui est prévu aujourd'hui, il y a une croissance sensible sur le long-courrier, une croissance moins forte sur le moyen-courrier, une croissance chez Transavia. Il y a bien la question d'où se fait la croissance et ensuite celle des outils utilisés dans le Groupe pour la croissance. Il y a une croissance significative prévue chez Transavia, mais il reste de la croissance chez Air France après Transavia.

Deux outils servent à faire des vols Air France : un Air France et un JOON (les vols JOON sont commercialisés par Air France. L'intégralité de la croissance moyen-courrier est absorbée par JOON, voire plus. Globalement, la partie moyen-courrier faite par Air France va être en baisse, la partie moyen-courrier réalisée par JOON va absorber non seulement la croissance du moyen-courrier mais prendre une partie de l'activité qui était hier assurée par Air France.

Concernant le long-courrier, une partie de cette croissance va être faite par les 10 avions JOON. Il reste une partie de cette croissance qui est faite par Air France. Voilà la photo telle qu'elle est aujourd'hui. Ce sont les orientations à 3 ans qui ont été décidées par les organes de Direction et passées par le Conseil d'administration. Il est légitime de vous poser la question aujourd'hui et de vous la poser aussi sur l'avenir puisque vous avez à vous exprimer sur les orientations stratégiques et logiquement sur les orientations stratégiques que vous souhaitez avoir dans le cadre de la réflexion actuelle. La question qui se pose est de savoir quel dessein va ressortir de la nouvelle stratégie annoncée pour juin ? Va-t-elle être sur cette ligne-là ? Est-ce que les curseurs vont bouger ?

Si on lit factuellement ce qu'a écrit le Groupe, il y a une réflexion pour que la croissance de Transavia soit plus forte. Sera-t-elle plus forte en laissant la tendance actuelle sur les autres activités d'Air France ? Y aura-t-il un transfert ? C'est une question qu'il vaut mieux que vous posiez. Vous êtes légitime pour vous exprimer pour savoir dans quel sens cela doit aller.

Sur les locations, quelques chiffres factuels. Les locations financières – on utilise les deux termes mais le terme « financier » est plus clair – sont des locations que vous avez prises parce que vous n'aviez plus les moyens de financer les avions en propre ni les moyens de les prendre en crédit-bail. L'ensemble des locations financières et les locations opérationnelles décidées parce qu'il y a un besoin sur le plan opérationnel représentent une charge annuelle de 600 M€. Ce qui relève des amortissements et des provisions – ce sont les amortissements des avions qui sont en propre – représente un peu plus de 1 milliard. Vous avez dans votre compte de résultat un peu plus de 1 milliard qui est l'amortissement des avions et d'autres actifs que vous possédez, notamment les pièces, les hangars, et vous avez 600 M€ sur les locations. Dans ces 600 M€, il y a aussi le financement des avions. Je vous confirme que cela génère un surcoût substantiel.

Trois éléments engendrent un surcoût. Vous avez pris ces locations dans une période où vous étiez en difficultés financières et donc vous « payez » un équivalent taux d'intérêt plus élevé. Les loueurs calculent un amortissement plutôt sur une durée plus courte que vous ne le feriez si vous aviez ces avions en propre. Ces gens-là font leurs bénéfices, ils prennent donc leur marge.

C'est une bonne chose que vous soyez en train de réduire la part de ces avions. L'effet des renégociations a déjà atteint plusieurs dizaines de millions. On avait estimé il y a 2 ans, je crois, que ce surcoût dépassait les 100 M€. Faites le calcul, si vous raisonnez en long-courrier cela fait pas loin d'un par an ; en moyen-courrier cela fait deux par an. Effectivement, la situation financière difficile que vous avez eue et qui a conduit à prendre ces locations coûte cher car c'est de l'argent qui part chez les loueurs, qui ne sert pas à développer l'entreprise. C'est plutôt une bonne chose que la situation financière se soit améliorée pour que progressivement vous sortiez de ce sujet. La question est pertinente car le sujet est de grande ampleur.

M. GATEAU, Président.- Merci.

M. VERSPYCK.- Sur les orientations stratégiques dont on parle ce matin, nous avons tous lu attentivement le document qui est d'une grande qualité. Il est normal que cela appelle des questions. Il est normal que la partie Point à Point, HOP! Air France soit la plus difficile à traiter parce qu'à la fois le marché, notre situation et le contexte spécifique d'Air France et de la société HOP! rendent les choses compliquées. Tout cela me semble assez normal.

Les conclusions ou les orientations qui figurent, à savoir que l'on a besoin d'augmenter nos investissements pour préparer cette croissance future, c'est quelque chose sur lequel on peut se retrouver. On le lit dans le rapport de SECAFI et dans le rapport de la Commission. Ce matin beaucoup de points négatifs ont été remontés, je voulais attirer votre attention sur les discussions que nous avons avec nos collègues de KLM qui sont en général assez critiques sur la façon dont les choses se passent chez Air France. Ils sont quand même assez impressionnés de notre capacité à faire avancer un certain nombre de choses, à lancer la compagnie JOON, à rénover nos cabines, à restructurer l'activité Cargo, à réinvestir dans la

Gare G1XL. Vu de nos collègues de KLM, tout ce qui est entrepris a également une valeur. Je pense qu'au travers des orientations stratégiques, il serait dommage de mettre de côté tous les éléments positifs. Ce n'est pas uniquement notre point de vue personnel qui compte, mais c'est également celui de nos collègues et d'autres intervenants.

Sur les points plus économiques qui ont été mentionnés, SECAFI a donné les éléments de réponse sur la sous-traitance. Page 64, vous avez la combinaison en termes de coûts d'escale sur les évolutions de la masse salariale depuis un certain nombre d'années, les évolutions du coût de sous-traitance. C'est un sujet compliqué puisqu'il est escale par escale, métier par métier. Il faut vraiment regarder ce que cela donne d'une façon très locale pour apprécier cela. Néanmoins, on voit au global en matière de gestion de l'économie de l'activité Point à Point une contribution à cette amélioration.

Sur les autres éléments relatifs à la performance économique et aux coûts, effectivement selon les métiers au Hub il y a une bonne performance, une mauvaise en 2017 sur les coûts à l'heure de vol. Nous ne sommes pas là pour stigmatiser les uns et les autres et pour dire que l'activité est mal gérée ou que nous acceptons de payer des augmentations à nos fournisseurs. C'est la même chose pour KLM et pour un certain nombre d'opérateurs. Il se trouve que l'année 2017 a été marquée à la fois par des effets de vieillissement et une tension vis-à-vis d'un certain nombre de fournisseurs qui sont plutôt monopolistiques.

La question est de savoir comment s'améliorer, comment corriger cela. C'est la raison pour laquelle des travaux sont en cours pour avancer. Nous sommes raisonnablement optimistes sur la façon dont nous allons pouvoir y arriver.

Il en est de même sur les loyers. Il est normal d'avoir eu ce point d'attention. Je pense que la situation est maintenant normalisée. Nous avons encore des renégociations des loyers d'avions à la baisse, mais honnêtement je pense qu'en 2019 nous serons sur un coût de possession comprenant les locations opérationnelles et les avions que l'on possède assez normalisé sur lequel nous aurons payé le coût de la crise que nous avons subie.

Sur les autres points dans les orientations, nous n'avons pas d'orientations spécifiques pour calibrer, contrôler la masse salariale. Les orientations que nous donnons se situent en matière de rentabilité. J'ai noté que SECAFI a indiqué qu'il fallait améliorer notre rentabilité pour financer les investissements futurs, le sujet est plus global que sur un poste de dépenses ou un autre. Sur ce sujet nous n'avons pas objectifs tels quels. Nous avons des objectifs d'efficacité. Ainsi, dans chacun des métiers, dans chacune des Directions nous travaillons plutôt sur des plans d'efficacité pour tenir compte également de l'évolution des différents métiers.

Il y a eu sur les questions un certain nombre de choses qui ont été posées : soit cela figure dans les documents qui vous sont accessibles dans les comptes sociaux ou consolidés, soit s'ils ne le sont pas vous pourrez vous rapprocher des équipes qui pourront vous donner ces éléments.

Enfin s'agissant des compensations clients c'est un point important qui masque pas mal de choses. Il y a à la fois la tendance naturelle des clients qui ont modifié leur comportement, qui sont plus exigeants, mais aussi l'évolution des grilles de compensation qui augmentent et qui créent une charge plus importante. Sur ces deux tendances, si l'on se compare avec KLM, on voit que l'on en subit aux Pays-Bas et en France les mêmes

conséquences. C'est un point d'intention sur lequel la performance opérationnelle doit nous permettre de nous améliorer.

Ensuite tout ce qui est éléments exceptionnels est corrigé, qu'il s'agisse de grève, de météo et autres aléas. Ce sujet a des enjeux économiques sur une année donnée parce que ce sont des charges que nous allons passer dans nos comptes et c'est aussi la relation que nous avons vis-à-vis de nos clients. C'est sans doute le plus important.

Sur les orientations stratégiques par métier, rien à mon sens ne remet en cause ce que nous avons dit sur la croissance et la façon dont cette croissance est « affectée » entre Transavia, JOON et Air France. J'ai noté les commentaires des uns et des autres qui disent soit que le statu quo n'est pas souhaitable soit qu'il faut capter sur la croissance du Province-Europe. Je pense que sur la partie Passage, il n'y a pas de remise en cause des grandes orientations, sur la partie Cargo non plus dans la logique de la meilleure utilisation de nos soutes et des réinvestissements que nous allons faire. Dans les orientations stratégiques de la maintenance sur les différents métiers sur lesquels nous nous positionnons, les nouvelles technologies et tout ce qui concerne la digitalisation, l'élément essentiel est de noter que les travaux de SECAFI appellent un certain nombre de questions, ce qui est normal, mais ne remettent pas en cause les éléments essentiels que sont croissance, financement des investissements et amélioration de notre performance à la fois opérationnelle et économique pour y arriver.

M. TAIBI.- Je voulais reposer une question à Pierre-Olivier BANDET mais il est parti. J'entends la critique que vous faites sur l'instance, Monsieur GATEAU, il faut qu'elle prenne de la hauteur. Vous nous aviez déjà fait cette critique en janvier, mais permettez-moi aussi de vous critiquer. Nous avons un intervenant sur la flotte, il apporte des éléments intéressants, nous voulons reposer des questions, il part. C'est critiquable aussi de votre côté.

Monsieur VERSPYCK, vous avez parlé de KLM qui est attentif à ce qui se passe. KLM est inquiet, mais KLM nous appartient. J'aurais voulu que notre Direction fasse comme la Direction de Lufthansa avec Brussels Airlines, mais ce n'est pas ce qu'elle a choisi de faire. KLM est inquiet, c'est normal, il est plus performant que nous. Comment ? Prenons un exemple concret récent sur les lignes : le Président de la République va en Inde, dit que le futur marché c'est l'Inde, que l'on va même ravir la place aux Anglais. Il rêve un peu mais bon...il faut investir en Inde. Au même moment, Air France transfère la ligne Bombay à JOON. On va sur des A.340 qui ont 20 ans avec des *business class* qui ont les fameux sièges toboggan pendant que KLM, lui, ouvre 4 mois avant avec des 787. C'est la réalité de notre Compagnie. KLM ouvre sur des marchés avec des 787 qui consomment moins, qui en termes de coûts sont plus performants que nous. L'avion fait - 30 % en termes de consommation, l'année prochaine on va nous dire que sur cette ligne même avec JOON nous sommes déficitaires.

Tout à l'heure, Monsieur GERVAIS, vous avez parlé de la croissance Air France/JOON (page 7). La croissance de JOON, la croissance de Transavia intéresse le Groupe, mais moi en tant que salarié d'Air France ce qui m'intéresse c'est la place que j'ai dans la croissance du Groupe. La croissance de Transavia ne m'intéresse pas en tant que salarié puisque je n'opère pas. Vous pouvez faire +20, + 30, +40 % sur Transavia, les salariés d'Air France, hors PNT, ne sont pas intéressés. Ce qui m'intéresse c'est la croissance pure Air France. La croissance de JOON, c'est autre chose, mais en termes de salariés Air France qui opèrent sur les vols JOON, chez les PNT c'est 0, ils ne sont pas dedans, cela ne les intéresse pas. Sur la croissance de JOON sur le périmètre PNC c'est pareil, vous pouvez faire 20, 30,

40, 50 %...et nous en tant que salariés au Sol sur certains secteurs opérationnels c'est de la sous-traitance à outrance, de la digitalisation pour les embarquements, etc. La croissance de JOON intéresse le Groupe, mais moi je suis salarié Air France.

Peut-on avoir la croissance différenciée JOON, Air France ? Les tableaux englobent tout. Si JOON prend une partie et que nous faisons de la décroissance, cela va nous inquiéter un peu plus.

Sur la flotte, vous avez peut-être la réponse, même si M. BANDET est parti. Est-ce un investissement flotte Groupe ou holding ? Il y a un choix. Transavia ce sont les Boeing 737, nous c'est Airbus A320. Est-ce le renouvellement de la flotte moyen-courrier Air France vu que vous voulez développer Transavia France ? Il va falloir louer, acheter, je ne sais pas. Y a-t-il une réflexion sur du tout Airbus ?

Sur la performance opérationnelle, vous avez dit que c'est important, que vous partagez, pourtant dans la réalité ce n'est pas ce qui se passe. Vous le voyez tous les jours, c'est dû à des choix d'entreprise, le choix de la sous-traitance à outrance ou l'on n'arrive plus à gérer. Il y a vraiment une grosse partie où la performance opérationnelle descend fortement par rapport à des mauvais choix de l'entreprise. Je pense que ce n'est pas près de s'arrêter, elle ne va pas réaugmenter aussi facilement. Je ne veux pas tout ramener au Hub mais le coeur opérationnel en termes de flotte d'avions est en face de nous. Ici, un certain nombre d'élus ou de représentants sont issus de ce secteur, nous le voyons tous les jours. Nous sommes inquiets car en premier lieu le but d'Air France est de faire voler les avions. La plus grosse partie de la flotte est là. Nous n'arrivons plus à traiter nos avions. C'est la réalité. Il ne s'agit pas de tout ramener au Hub ou à Marseille. Nous le disons dans nos CE, on ne nous écoute pas, il faut donc en parler en CCE. Et ici on nous dit que ce n'est pas l'instance, qu'il faut en parler au CE !

On parle de respect des instances, de dialogue, mais quand les questions posées en DP n'ont pas de réponse, cela passe au CE. S'il n'y a toujours pas de réponses, cela revient aux élus du CCE. C'est une cascade. J'entends qu'il y a un mauvais fonctionnement, vous avez entièrement raison mais il y a une cause à tout cela. Il n'y a pas les réponses tout en bas, cela remonte jusqu'au CCE. Et puis s'il n'y a pas de réponses au CCE, cela finit au Conseil d'administration. Il y a un problème dans les instances. Nous pouvons entendre vos reproches, mais entendez aussi les nôtres.

M. BODRERO.- Nous ne partageons pas votre vision de cette session, Monsieur GATEAU. Certes les conditions de travail ne figurent pas à l'ordre du jour, mais cela découle de la stratégie. La santé des salariés découle de la stratégie. Il y a eu des interventions sur les augmentations de salaires, les grèves actuellement, vous avez dit qu'il ne fallait pas en parler aujourd'hui. Je vous rappelle qu'avec le Plan Transform il y avait un retour à bonne fortune. C'était inclus dans la stratégie à l'époque. Où est la bonne fortune aujourd'hui ? Elle n'est pas dans la poche des salariés. Et c'est dans la stratégie. On est bien dans le thème et c'est bien notre devoir d'en parler aujourd'hui.

Les conditions de travail font partie de la stratégie. Si je reprends ce que Monsieur VERSPYCK a dit, à savoir qu'il ne faut parler que des points positifs, les conditions de travail ce sont des points négatifs et cela fait partie de la stratégie. Nous sommes donc bien dans l'ordre du jour. C'est ainsi que nous voyons les choses. Vous avez dit, Monsieur GATEAU, que les embauches reprenaient, mais dans le rapport il est écrit (et je précise que ce n'est pas de la faute du Cabinet, il y a eu beaucoup de rétention d'informations) que la reprise des

embauches n'est pas à la hauteur de l'activité. Vous oubliez de dire que ce n'est pas suffisant. On est dans la stratégie et on touche les conditions de travail.

Page 64, Monsieur VERSPYCK, sur les coûts c'est pareil, nous avons mandaté le cabinet pour avoir tous les chiffres, là il n'y a que les chiffres Air France. Nous vous avons demandé si le coût des escales s'aggravait et de nous donner ce qui pouvait les améliorer. Quand vous avez du personnel Air France, que l'on assiste des avions de HOP! une économie est faite. Où sont ces chiffres ? Nous ne les avons pas car on ne fait plus les avions de HOP!. L'argent sort du Groupe. Ces chiffres figuraient dans le mandat donné au cabinet, la Direction n'y a pas répondu. On est dans la stratégie, on est dans les conditions de travail et dans la rémunération.

Si j'ai bien compris ce qu'a dit M. BANDET, le renouvellement de la flotte HOP ! va se faire en diminution puisqu'il n'y a pas assez de pilotes et qu'avec les moyens on va pouvoir s'en sortir – c'est la version de la Direction. Dans le court-courrier, on a déjà réduit le nombre de coques Air France, on réduit le nombre de coques HOP!. Je rejoins ce qu'a dit Monsieur TAIBI : qui va faire les vols ? Si j'ai bien lu le rapport, il est dit que le court-courrier est un point important, vous-même la Direction vous l'avez dit, c'est le socle, 30 % des recettes, il faut que l'on soit fort sur le marché intérieur. Mais il n'y a pas plus de personnel Air France. Vous avez supprimé des coques dans la stratégie et la GPEC précédentes et maintenant vous supprimez les coques HOP!. J'ai bien entendu qu'il y avait une réduction.

Je vous ai parlé de l'escale de Marseille, mais j'aurais pu vous parler de l'escale de Lyon. L'escale de Marseille c'est la mienne, c'est celle que je maîtrise le mieux, mais sur Lyon en janvier il y a eu la fermeture du CLD. Il y avait 24 salariés. La direction a sorti le cadre et l'agent de maîtrise car ils sont dans la mobilité. Il reste 22 salariés. 9 salariés n'ont pas joué la mobilité, ils restent sur place, ils vont faire le PCO et le PCC. Les autres jouent la mobilité. Comme ils ne voulaient pas venir à Paris, ils vont aller – des N4 – à la BLS et 1 va faire T ZA, à Lyon. Comme par hasard, $22 - 9 = 13$. C'est le chiffre qui a été donné à la GPEC de mars l'an dernier qui n'a jamais évolué où sur l'escale de Lyon la Direction estimait un sureffectif de 13.

L'activité de CLD, vous pouvez la délocaliser à Bangkok, comme du télétravail. C'est une activité court-courrier, envoyée à CDG, tant mieux pour les camarades du Hub, mais là-bas ils vont avoir des promotions de N3 à N4, sauf que comme nous sommes en *business unit* l'activité que nous faisons gratuitement nous est refacturée.

J'aurais pu vous parler de la sous-traitance provisoire et réversible sur l'aéroport de Bordeaux où comme les salariés ne sont pas assez nombreux, les heures de nuit sont données à la sous-traitance. Dans 3 ans ils n'auront plus ces horaires pénibles qui leur sont payés, ils auront une perte de pouvoir d'achat. C'est la conséquence de la stratégie.

J'aurais pu vous parler de l'escale de Strasbourg où l'on ferme les lignes en permanence. Les salariés voient 3 lignes HOP ! ouvrir à Nancy, juste à côté, mais à Nancy il n'y a pas de personnel Air France et en plus à Strasbourg on leur dit qu'ils sont en sureffectif. Par contre on envisage peut-être de mutualiser avec Mulhouse. Il faudra faire 120 km pour travailler, faire des vacances à Mulhouse.

J'aurais pu vous parler encore de l'escale de Toulon où à la question posée dans notre CE sur une rumeur de fermeture, M. BARROT nous a répondu qu'il démentait la

fermeture mais qu'il n'y aurait pas de mutations forcées. Ce qui laisse supposer qu'il y aura quelque chose. Là-bas, on leur propose d'aller à Nice ou à Marseille ou de rester sur place.

J'aurais pu vous parler de Toulouse, des escales corses... Lorsque je prends un cas précis, ce n'est pas pour ne parler que de Marseille, mais pour donner des exemples concrets de votre stratégie qui n'est pas du tout dans l'intérêt des salariés et qui ne va que dans un sens.

Dernier point, mais je crois que cela vous a déjà été dit, Monsieur GATEAU, arrêtez de nous parler de l'intéressement quand vous parlez des salaires. Vous connaissez l'article L.3312-4 du code du travail qui stipule tout simplement – c'est la loi et vous la respectez - : *« Les sommes attribuées au bénéficiaire et en application de l'accord d'intéressement ou au titre du supplément d'intéressement mentionné à l'article L.3314-10 n'ont pas le caractère de rémunération... »*, *« ...les sommes mentionnées au premier alinéa n'ont pas le caractère de salaire... »*. L'intéressement, oubliez-le, n'en parlez plus. C'est la loi, ce n'est pas du salaire.

M. PILLET.- Je vais réagir à votre intervention de tout à l'heure, Monsieur GATEAU mais avant, Monsieur GERVAIS sur JOON, effectivement la croissance se fait principalement au global *via* le développement de JOON. Il faut avoir de la mémoire tout de même : ce n'est pas pour rien que l'on dénonçait la création de JOON, que j'ai appuyé à l'époque l'opposition au développement de JOON qui était un projet anti-PNC et qui le reste. Vous disiez à l'époque : *« Il y a de la croissance à Air France aussi au global, il y en aura peut-être un peu plus chez JOON, mais il y a de la croissance à Air France »*, je vais rester sur mon périmètre les PNC. Dans les prévisions GPEC, on constate une diminution des effectifs PNC Air France. Ce n'est pas une bonne nouvelle. La croissance est captée par JOON, j'avais raison de m'inquiéter. Lorsque vous le niez, vous disiez qu'il y aura aussi de la croissance Air France, c'est faux. Il faut avoir de la mémoire. Lorsque l'on dénonce des projets c'est parce que c'est bien ce qui va se passer.

Vous avez une gamme d'outils pour faire disparaître Air France. Certes cela ne va pas se faire cette année ni l'année prochaine, peut-être pas dans 2 ans, mais on y vient petit à petit : KLM, HOP!, Transavia, JOON, bientôt peut-être une structure long-courrier. On voit où vous voulez en venir. Il n'y a plus de croissance Air France. Je reste toujours sur mon périmètre, les PNC : comment va-t-on utiliser tous ces outils pour se débarrasser des PNC Air France ? C'est bien de la stratégie dont il s'agit. Je suis désolé, cela a été dit aussi par mes collègues du Sol : cela ne m'intéresse pas en tant que représentant des PNC. Je suis salarié Air France, PNC Air France. Quelles sont les perspectives de développement pour les PNC Air France ? Il y en a de moins en moins. Votre objectif est de faire disparaître plus ou moins rapidement les PNC Air France, de diminuer ses effectifs. C'est votre stratégie.

Tout à l'heure, Monsieur GATEAU, vous avez fustigé le fonctionnement de cette instance parce qu'il y a des questions gênantes auxquelles vous ne voulez pas répondre. Effectivement il va y avoir des réformes issues de la loi, vous allez informer les organisations représentatives au mois d'avril sur de nouveaux fonctionnements notamment vis-à-vis de la création du CSE, très bien mais ce sont des changements législatifs.

Vous vous êtes inquiété de savoir si les salariés en entendant nos conversations ne seraient pas inquiets car on n'a pas parlé de stratégie, si, mais tout est lié. Cela en découle, on parle bien de stratégie. Et je vous rassure certains salariés lisent les minutes de leur CE ou du CCE, c'est accessible. C'est exactement l'inverse : ils seraient plutôt inquiets si on regardait cela et que l'on posait des questions un peu techniques (pourquoi ce chiffre ?) sans relier cela

à l'actualité sociale. Là, oui, en effet les salariés nous diraient : pourquoi vous a-t-on élu ? Je vous rassure, j'ai les retours dans ma population. Ils sont bien contents que l'on intervienne sur tous ces sujets qui malheureusement vous gênent, Monsieur GATEAU, évidemment.

Je suis issu du CE Lignes, on a exactement les mêmes problèmes. Pourtant on a un ordre du jour, on aborde bien les problèmes d'actualité, les problèmes sociaux. Il y a les informations du Président au CE Lignes, les informations du Secrétaire et puis entre les deux on pose exactement le même type de questions. On déroule l'ordre du jour et on repose des questions. Ici, vous voudriez qu'il n'y ait que des questions auxquelles vous n'avez pas besoin de répondre, des questions qui vous arrangent. Comme je n'étais pas au dernier CCE, comme toutes les organisations qui étaient en grève, j'ai lu les minutes. En fait c'est un peu cela le CCE dont vous rêvez. Il manquait la plupart des syndicats, il n'y a pas eu trop de questions gênantes, c'était bien. C'est cela votre CCE de rêve. Vous ne voulez pas de questions qui fâchent. Cela vous faire sourire...mais déjà en lisant les minutes c'est ce que l'on ressent.

Si le but du fonctionnement du CCE est d'enlever les questions qui fâchent, non, je suis désolé. Ce n'est pas ce qui s'appelle du dialogue social. Cela n'a pas empêché d'intervenir sur la stratégie ni de poser un certain nombre de questions à M. BANDET ni de poser des questions au cabinet SECAFI. Tout est lié. D'ailleurs cela vous a surtout permis, Monsieur GATEAU, de ne pas répondre à ma seule et unique question au-delà de mon débat philosophique de tout à l'heure : quels sont les outils que vous allez développer stratégiquement pour motiver les salariés au global dans l'entreprise ?

Vous parliez tout à l'heure de l'amélioration de la conjoncture, des chiffres, très bien, c'est votre droit, on peut l'entendre de la part d'un Directeur financier mais vous êtes DRH. Vous nous parlez d'un autre sujet. Comment un DRH peut répondre : regardez la situation économique s'est améliorée alors que toutes les interventions vous interpellent sur le désespoir de certains salariés, sur la non-confiance des salariés et vous, vous répondez par des chiffres ! Pour les salariés, sur leur lieu de travail qu'est-ce que cela change ?

Tant mieux, et je vous l'ai dit tout à l'heure, tout le monde est content si les résultats s'améliorent, tout le monde est content quand il y a de l'intéressement. Effectivement c'est mieux de toucher 1 500 € que 0. Oui mais le sujet n'est pas là. Vous répondez à côté et vous n'avez pas répondu à ma question et ceci c'est bien de la stratégie. Puisque vous voulez revenir au sujet d'aujourd'hui, j'y reviens : stratégiquement quels outils allez-vous développer pour augmenter la motivation des salariés Air France et non pas des salariés JOON ni des salariés Transavia, HOP !, KLM, mais des salariés au global dans l'entreprise Air France (Sol, pilotes, PNC) ?

Mme MOORE-RIEUTORD.- Il est assez compliqué de répondre quand c'est du réchauffé, j'ai demandé la parole tout à l'heure pour intervenir tout de suite sur ce que vous avez dit. C'est peut-être une méthode, ce n'est pas la mienne. Je ne vais pas dire que dans notre CE c'est mieux mais nous avons des débats. En tant que Secrétaire, je programme le réveil pour l'heure du repas, à 13 heures, par exemple. Ici, la dernière fois j'ai vu que vous étiez partis à 14 heures...mais il est vrai que c'est un CCE où peu d'organisations étaient présentes. En tant que Secrétaire du CEEA qui représente le Sol, les pilotes et les PNC, et en tant qu'élue du CCE, je pense très honnêtement que je suis pleinement dans mon rôle quand j'attire votre attention sur le manque de confiance. Après on peut parler d'orientations, je peux orienter ce que je vous dis en disant que je ne pense pas que je suis un élément dans cette instance qui alourdit les débats, qui parle comme à une tribune. Je suis dans mon rôle et en tant que DRH, vous devriez me dire : « *Madame MOORE, merci beaucoup !* » Nous ne

nous voyons pas en dehors d'ici, tous les deux. Je peux vous arrêter dans le couloir, on s'est vu une fois pour la Fondation d'Air France, si vous voulez je peux vous taper sur l'épaule et je peux vous dire : « *Monsieur GATEAU, écoutez-moi, cela ne va pas. Je vous donne mon 06* ».

En tant que Secrétaire du CE et élue au CCE, je pense très honnêtement être dans mon rôle d'attirer votre attention sur le manque de confiance des salariés et sur la sécurité des vols. Ce n'est pas une menace. Je le fais en termes de dialogue. Vous êtes le « Monsieur dialogue social » de la France, vous êtes dans les ministères, moi je suis une pauvre PNC. Ce n'est pas à moi de vous faire des dessins ! Je ferme la parenthèse.

Je veux dire quelque chose auquel je tiens vraiment : vous avez fait allusion au 5 octobre, on l'a vécu. Je vous mets au défi de trouver quelqu'un autour de cette table qui n'a pas été traumatisé par ce qui s'est passé. Nous ne prônons pas la violence ni physique ni mentale. C'était terrible à vivre. Par respect pour l'instance, ce n'était pas une partie de plaisir, très honnêtement j'espère que nous ne reverrons plus jamais quelque chose comme cela au sein de notre instance ou au sein de l'entreprise. Moi j'aime Air France, j'aime ce que je fais. Je fais les vols – en ce moment je n'ai pas trop le temps de voler, mais je vais y aller. Quand sur un vol avec des Japonais j'ai 28 Pax J et que j'ai 24 fromages, je ne vais pas leur dire qu'il y a quelqu'un au marketing qui ne nous donne pas de fromage, je vais aller chercher les fromages qui sont sur un plateau, je vais le couper et les donner aux Japonais. C'est anecdotique mais on y va parce que l'on aime ce que l'on fait et on gagne le client.

Nous sommes une richesse mais tous, vous autant que nous. Je m'arrête là car je vois l'heure tourner, je pense que vous n'avez pas l'intention de nous faire rester jusqu'à 14 heures aujourd'hui !

M. FILAUDEAU.- Je voulais moi aussi revenir, Monsieur GATEAU, sur votre constat de dire que sur la stratégie le débat n'est pas satisfaisant et vous renvoyer un exemple. Le cabinet SECAFI pose la stratégie du *low cost* long-courrier qui est notre coeur de métier, si je vous demande si un projet de croissance externe est envisagé par rapport à ce point-là, vous n'allez jamais me répondre car vous allez me dire que la société est cotée. Tout est comme cela. J'avais une question sur Alitalia, je voulais savoir où l'on en était avec Alitalia, vous n'allez pas me répondre non plus. C'est notre difficulté dans cette instance.

Monsieur VERSPYCK, vous pratiquez la langue de bois mais ce n'est pas grave. Je poserai la question à SECAFI. Les rémunérations variables des dirigeants peuvent constituer un risque social en cas de forte augmentation par rapport au contexte actuel, compte tenu des critères, 2017 s'appuie sur 2016, je vous demande l'évolution par rapport aux performances de 2017 des rémunérations, quelle est la part variable des dirigeants en moyenne ? Je ne demande pas les montants. Si c'est 10, 15, 20 % ou - 20 % si les critères n'étaient pas satisfaisants.

Monsieur VERSPYCK, sur la contribution exceptionnelle, je vous avais déjà posé la question, il y a deux CCE, vous aviez répondu à l'époque que les comptes n'étaient pas figés, combien a-t-on payé pour cette contribution exceptionnelle ?

Mme LESTIC.- J'ai raté votre intervention, Monsieur GATEAU, j'avais une réunion par ailleurs, c'est dommage cela devait être intéressant. Je souhaite revenir sur le rapport de l'expert et savoir sur deux sujets ce que vous en pensez.

Sur le self consulting assisté, dont on pense aujourd'hui qu'il n'est pas tout à fait en place. Pensez-vous qu'assez rapidement les plateformes aéroportuaires vont mettre ce service à disposition des compagnies ? Comment évaluez-vous le risque pour les compagnies comme nous qui fonctionnons autour d'une stratégie de hub ?

Même question sur le *low cost* long-courrier puisque dans le rapport il est fait explicitement écho à des éléments que l'on trouve aussi dans la presse sur un éventuel rachat d'XL Airways. Dans cette session va-t-on nous dire quelque chose sur le *low cost* long-courrier ?

Enfin, je rappelle la position de la CFDT s'agissant des prochaines orientations stratégiques du Groupe sur le marché domestique français et le Point à Point : il faut que cette entreprise trouve le moyen de préserver ce marché qui est le plus gros marché du Groupe en termes de clients et qui est aussi le marché qui pourvoit le plus de voyageurs sur le long-courrier. C'est aussi le marché qui fait le plus gros chiffre d'affaires. On est en train de se désengager de ce marché, cela rappelle étrangement un scénario qu'Alitalia a bien connu. On voit où ils en sont quelques années après. Pour la CFDT, il n'est pas question de se désengager du marché français. C'est ce que l'on fait depuis déjà plusieurs mois, voire années, si l'outil qu'il faut utiliser notamment pour faire du Province Europe c'est Transavia, faisons-le. On sait bien que ce n'est pas avec les organisations syndicales Sol que vous en discuterez. Débrouillez-vous pour en discuter rapidement. Ce n'est peut-être pas la peine de laisser le temps à EasyJet, Volotea et Vueling de continuer d'ouvrir des bases et de poster des avions pour prendre l'essentiel des parts de marché.

Sur cette question précise du court et du moyen-courrier avec du marché domestique, nous pensons qu'il y a urgence. J'ai bien lu ce qui était dans le rapport et qui correspond à une demande de la CFDT. Ensuite on verra comment avancer sur le traitement en escale, par exemple.

La question de HOP!, ici on est en CCE, il y a le CE de HOP! en ce moment. Elle est plus compliquée que certains ont l'air de vouloir le dire ou ont l'air de le penser. Là aussi si sur HOP! on se retrouvait avec des annonces très difficiles en matière d'emplois pour les personnels au Sol puisque ce seront eux qui seront impactés pour tout un tas de raisons sur lesquelles on s'est déjà exprimé ici, si l'on ne fait rien cette compagnie sera moribonde dans quelques mois, évidemment cela ne se passera pas très bien. En tout cas pour la CFDT cela ne sera pas acceptable. Là aussi débrouillez-vous pour faire les discussions que vous avez à faire avec qui vous avez à les faire, et trouver une solution. HOP ! vient de fermer des lignes car on ne peut pas faire voler les avions. Vous ne pouvez pas venir vers le personnel au Sol et lui dire : « *Vous êtes en sureffectifs de X centaines* ». Ce ne sera pas acceptable très longtemps.

J'ai donc deux questions pour l'expert : le self connecting assisté, le développement des *low cost* long-courrier. On entend dire que Norwegian a fait un mauvais résultat cette année mais ses marges ne sont pas mauvaises et son développement continue d'être important. Quelle est la vision de l'entreprise sur cette question sachant que JOON n'est pas un outil *low cost* ? On nous l'a dit et répété.

Puis-je avoir un éclairage sur le REX sur le lancement de JOON ? Est-on calé ? J'ai cru comprendre qu'il y a eu des remontées passagers qui n'étaient pas forcément aussi satisfaisantes que celles que l'on attendait. Peut-on avoir un focus là-dessus côté Direction ?

Enfin, Monsieur VERSPYCK concernant les compensations passagers, notamment chez HOP! quand on enchaîne des difficultés opérationnelles et des annulations de vols plusieurs fois par jour sur à peu près toutes les escales de ce pays, il ne faut pas s'étonner vu la manière dont on traite les passagers aujourd'hui sur ce marché que les compensations passagers ne baissent pas à la hauteur de vos attentes.

M. GATEAU, Président.- Je vais donner la parole à Monsieur GERVAIS, puis à Marc VERSPYCK, mais avant un mot par rapport à mon intervention sur laquelle plusieurs ont réagi. D'abord, qu'il n'y ait pas de malentendu entre nous : je ne fais pas de reproche, je ne fustige pas, non. Je partage avec vous l'impression que j'ai et mon constat. Je ne prétends pas détenir des vérités dans ce domaine. Je prends les points que vous mentionnez sur la façon dont de ce côté-ci de la table on peut aussi faire les choses mieux et les améliorer. Il sera intéressant à un moment de travailler entre nous et d'y réfléchir.

Vous êtes dans votre rôle, je ne cherche pas à dire que vous n'êtes pas dans votre rôle. Chacun a la conception du rôle qu'il a. Je demande juste pour ma part que sur cette fonction de haut-parleur d'un certain nombre de sujets, qui peuvent se poser localement ou dans l'actualité sociale, qui a son intérêt et sa légitimité, comment peut-elle se concilier avec un autre rôle qui est celui de challenger, de questionner et de formuler, le cas échéant, des propositions alternatives sur la stratégie de l'entreprise ? Il faut arriver à trouver une façon de concilier les deux et de ce point de vue, Monsieur PILLET, il n'y a pas des questions difficiles et d'autres faciles. Celles que vous posez sur la vie quotidienne des salariés ou sur les préoccupations salariales à un moment où l'on est dans un conflit sur le sujet sont ni plus faciles ni plus difficiles que celles qui peuvent être portées sur : par quoi va-t-on remplacer le A318 dans notre flotte ? Est-ce que la stratégie du court-courrier passe par le fait que HOP! se développe davantage sur le Province Europe qu'il ne le faisait aujourd'hui car on va être très vite limité à partir de l'année prochaine sur les 40 avions.

Je pense qu'il sera utile d'avoir un moment pour partager cela.

Monsieur PILLET sur la motivation, je ne peux pas ne pas répondre à votre question. Je pense que la motivation des salariés passe par plusieurs éléments : celui de la rémunération au sens global du terme (salaire et intéressement). On parlait tout à l'heure de l'intéressement, je veux bien que cela n'intéresse personne parce que le code du travail dit que ce n'est pas du salaire, non ce n'est pas du salaire mais c'est quand même de l'argent qui vient dans la poche du salarié. Reformulons-le ainsi, c'est mieux d'en avoir que le contraire. Je pense que l'on sera d'accord là-dessus. Des éléments sont liés à la rémunération, d'accord. De ce point de vue sans vouloir ouvrir un débat, je pense que la politique salariale de l'entreprise Air France, même si elle a été modérée par la période de crise que la Compagnie a traversé ces dernières années qui heureusement est durablement derrière – je l'espère – n'a pas non plus été une politique à 0. Regardons les évolutions de rémunération moyenne sur la période qui ne sont pas nulles.

C'est un aspect qui peut motiver ou qui peut donner aux salariés le sentiment d'une reconnaissance. Mais ce n'est qu'un aspect, il y a beaucoup d'autres choses aussi dans la considération qui est portée à travers les outils de travail qui sont mis à leur disposition, dans la façon dont ils ont le sentiment qu'ils sont ou pas écoutés ou qu'ils ont la possibilité de prendre des initiatives, c'est-à-dire de s'épanouir dans leur travail en faisant autre chose que simplement exécuter des consignes préétablies parce qu'ils ont une certaine marge d'initiative et de créativité. C'est aussi dans la relation avec leur management au quotidien et dans la façon dont les managers fonctionnent avec eux. Cela va de la capacité à dire merci, à féliciter

un travail bien fait jusqu'à la façon dont on construit ensemble les perspectives de carrière. Cet élément de motivation et de reconnaissance il est premier. C'est l'un des engagements de l'Expérience salarié que l'on a mis en premier et sur lequel on travaille. Certes on peut ironiser sur les apiculteurs, sur les initiatives de qualité de vie au travail qui se développent sur Yammer mais il y a aussi des gens du Hub. Ce n'est pas qu'une affaire d'entre-soi, de quelques allumés de la DRH. Les initiatives comme « I love my Job », des choses comme cela, on peut ironiser dessus mais on peut aussi considérer que cela fait partie de ce qui permet de développer de la motivation dans l'entreprise.

De ce point de vue d'ailleurs, si vous regardez la vidéo que j'ai faite récemment pour commenter les résultats du dernier baromètre salariés Ipsos de début février sur l'Intranet, je dis qu'aujourd'hui le verre est à moitié vide ou à moitié plein. Dans le baromètre une minorité de salariés a répondu « oui » à la question : vous sentez-vous reconnu et valorisé ? Ce n'est pas satisfaisant. Par contre c'est un verre à moitié vide qui est en train de se remplir car je pense qu'il y a une prise de conscience de cela, des initiatives, un discours qui doit changer, des pratiques de management qui peuvent progresser aussi auxquelles on doit s'employer, y consacrer de l'énergie.

Je ne vous dirai pas que l'on est parfait chez Air France là-dessus. Les salariés le disent, et vous-mêmes le dites avec vos mots, et de ce côté le verre est très vide dans votre expression. Je pense que la réalité est un peu moins vide que cela mais ce n'est pas encore le verre plein. On est en-dessous de ce que l'on devrait être dans une compagnie même si l'on n'aura jamais 100 % de gens qui s'estimeront être bien reconnus. C'est humain. Si vous demandez aux gens s'ils sont assez payés, il est assez rare qu'ils répondent « oui », à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les métiers !

Il y a eu une question sur la croissance qui est à Air France mais pas pour les PNC, nous avons eu souvent ce débat. Si l'intention de l'entreprise Air France était de faire disparaître petit à petit ses PNC pour les remplacer je ne sais pas trop par quoi ou par qui – peut-être un jour y aura-t-il dans les compagnies aériennes des robots, des avions sans pilote, je n'en sais rien – mais aujourd'hui ce n'est pas notre intention et l'on ne reprendrait pas des embauches CDI de PNC Air France si le projet était de ne pas les renouveler. Sans doute en effet pas de la même façon que pour d'autres métiers de l'entreprise compte tenu du développement plafonné, limité de JOON et pendant la phase de montée en puissance de JOON, il y aura moins d'embauches de PNC qu'il aurait pu y en avoir si la croissance s'était faite avec JOON. Nous avons eu mille fois ce débat : si la croissance n'avait pu se faire sur Air France et pas avec JOON, cela se saurait et on l'aurait fait.

Il n'y a pas d'intention de l'entreprise de voir disparaître les PNC d'Air France.

Sur les remontées clients à propos de JOON, il est vrai que le NPS des premières semaines de fonctionnement de JOON n'était pas très satisfaisant. Il était même en-dessous du NPS d'Air France. C'est une trajectoire qui est en train de se corriger. Probablement y a-t-il un rodage qui doit se faire, les PNC au sein de JOON sont plus jeunes et plus inexpérimentés que les nôtres. C'est évident qu'ils ne délivrent pas la même prestation non plus, cela peut s'en ressentir sur le NPS d'une part, d'autre part, au démarrage de JOON des clients avaient réservé et acheté leur billet sur Air France et ont volé sur JOON, ils pouvaient à travers leur jugement du NPS traduire cette insatisfaction. Par définition c'est quelque chose qui disparaît avec le temps car maintenant les gens qui achètent leur billet sur JOON savent qu'ils vont voler sur JOON, même en l'achetant sur le site Air France.

M. VERSPYCK.- Quelques compléments par rapport aux questions sur Transavia et sur JOON. Là encore la croissance de Transavia, la croissance de JOON c'est quand même bon pour Air France. On a enfin maintenant la possibilité de vendre en *code share* du Transavia et du Air France. Il y a maintenant beaucoup plus de passerelles sur la partie Flying Blue. Tout client de Transavia et tout client de JOON, c'est bon pour Air France, comme c'est bon pour Blue Link et pour l'ensemble du Groupe. Il est important d'avoir cela en tête et ne pas se dire je regarde uniquement ma partie financière, untel uniquement son entité. Il faut être convaincu que le développement de Transavia sur le Province Europe ou sur d'autres segments, c'est bon et positif pour Air France non seulement d'un point de vue défensif mais également d'un point de vue contribution.

Sur l'appel d'offres moyen-courrier, Pierre-Olivier BANDET vous confirmerait que tout est ouvert. On ne va pas s'adresser uniquement à un constructeur ou un autre sinon il ne va pas nous faire des propositions très intéressantes. À ce titre, Pierre-Olivier l'a indiqué, c'est une consultation générale sur l'ensemble des constructeurs.

Je reviens sur le sujet de la croissance et du nombre d'avions, j'attire votre attention sur le fait qu'il s'agisse de HOP! ou d'Air France, raisonner en nombre d'avions est parfois utile mais parfois trompeur, notamment dans le cadre de notre programme – c'est plus qu'un programme –, c'est l'augmentation de l'utilisation de nos avions. Nous sommes en train d'augmenter le nombre d'heures au cours desquelles un avion moyen-courrier, un avion long-courrier tourne pour les faire passer de 16 à 17 pour le long-courrier. On va produire autant d'heures de vol mais avec moins de coques. Cela crée un petit écart dans la perception que vous pouvez avoir entre l'évolution de la flotte en nombre de coques et l'évolution de la production en heures de vol et en SKO.

Évidemment vouloir mieux utiliser nos avions nécessite un travail sur le programme, l'enchaînement des parcours qui sont réalisés. C'est exigeant pour les escales, on est attentif à ne pas produire quelque chose qui ne serait pas réalisable. C'est exigeant car derrière il y a aussi la DGI qui doit s'organiser différemment. C'est vraiment un point très particulier.

Sur la contribution exceptionnelle, il s'agit d'une mesure fiscale que tout le monde a en tête que le gouvernement a fait voter à la fin de l'an dernier pour revenir sur un dispositif de taxation des dividendes intra Groupe qui a été retoqué par le Conseil Constitutionnel. Cela a donné lieu à cette contribution exceptionnelle et au travers de la réallocation de notre résultat fiscal, nous n'avons pas contribué sur cet impôt supplémentaire.

Sur Alitalia ou le *low cost* long-courrier, ce n'est pas de la langue de bois, mais je ne peux rien vous dire. Alitalia est dans la *joint-venture* nord atlantique, il n'y a aucune velléité de faire quoi que ce soit sur Alitalia mais dans la mesure où il y a toujours un certain nombre de sujets qui sont discutés, je ne pourrai pas pour toutes les raisons que vous avez-vous-même indiquées évoquer ce qu'il en est.

Sur les débuts de JOON, Gilles GATEAU a répondu. Sur le marché domestique, sur la remarque de Madame LESTIC, oui nous sommes très attentifs et nous voulons défendre le marché domestique. Lorsque l'on affiche les résultats de HOP! Air France c'est un élément et en tant que Directeur financier je ne suis pas uniquement focalisé sur la perte de HOP! Air France, il y a la valeur de nos clients, la valeur des parts de marché, la valeur de la contribution du marché domestique à l'ensemble du Groupe Air France et même du Groupe Air France KLM. Une fois que l'on a dit cela la question est de savoir comment s'organiser.

Ces travaux sont en cours. Cela veut dire forcément de la réorganisation, le développement de Transavia sur le Province Europe si un certain nombre de contraintes sont levées. Cela signifie aussi modifier notre outil de travail, trouver davantage de souplesse. Nous avons bien cet objectif de défendre ce marché, pas seulement pour les raisons économiques mais pour les autres raisons que j'ai indiquées.

M. GATEAU, Président.- Laetitia NIAUDEAU va répondre sur la partie emplois et embauches.

Mme NIAUDEAU.- Je veux rappeler mais cela a été clairement dit dans la synthèse de l'expert que la GPEC qui est présentée cette année connaît une inflexion par rapport aux GPEC des années précédentes, en lien avec les orientations stratégiques et la reprise de la croissance. Il y a des perspectives en matière d'emplois et d'embauches qui sont positives à l'horizon des 3 ans de la GPEC.

Je reviens sur trois points qui n'ont pas été abordés dans le tour de parole mais qui ont été exprimés dans le compte rendu des Commissions et dans le rapport de SECAFI.

D'abord, le « C » de compétence dans la GPEC qui semble manquer pour certains. Je réprécise que sur l'année à venir le plan de formation augmente de 9 %. Cela représente près de 2 millions d'heures de formation. Dans le cadre de ce plan de formation, on développe de plus en plus un dispositif de formations certifiantes ou diplômantes sur des métiers très variés, que ce soit dans le cadre de mobilité par exemple dans l'accueil au sein de la DGI (CAP, les bacs pro, les BTS aéronautiques, le DUT logistique à la DGI) mais aussi dans les cursus de professionnalisation ou de développement professionnel, par exemple la licence relation clients au CFCI qui va s'étendre à la vente directe, les développeurs informatiques, des parcours AMO. Je ne cite que quelques exemples mais il y a de plus en plus de formations qualifiantes ou diplômantes pour répondre à la fois aux besoins de l'entreprise mais aussi aux attentes des salariés.

Le « C » de compétence est bien là.

Par ailleurs est évoquée une problématique en matière de mobilité, il n'y aurait plus de mobilité. Je rappelle les chiffres de l'année dernière et la tendance sur cette année qui s'annonce équivalente : plus de 3 000 mobilités ont été réalisées sur le personnel au Sol en 2017, dont 850 mobilités inter direction. C'est tout à fait significatif. Cela répond à des besoins de l'entreprise d'équilibrage de ressources mais aussi aux attentes des salariés.

Dernier point puisque cela a été mis comme une alerte dans le rapport d'expertise, notre capacité à recruter compte tenu de notre plan d'embauche ambitieux. On peut citer le chiffre d'environ un millier d'embauches prévues en CDI pour Air France en 2018, sans prendre en compte les contrats CDD ou alternants.

J'espère que ces quelques points vont vous convaincre que nous sommes en ordre de marche pour assurer ces recrutements conformément à nos besoins, avec d'abord une série d'actions pour développer notre attractivité, notre Marque employeur avec par exemple un réseau « ambassadeur » qui fonctionne de mieux en mieux et qui est très présent ; la présence Air France qui se développe sur toute une série de supports, notamment sur les réseaux sociaux. Cela marche très bien en matière d'attractivité. On est également en train d'adapter nos ressources à ces besoins qui augmentent en interne car en ce moment même il y a une sélection de chargés de sélection et de recrutement qui est en cours. On continue à accueillir

de nouveaux chargés de sélection régulièrement à DPGS en complément de ressources externes puisque, traditionnellement, comme on l'a toujours fait sur des périodes de forts recrutements on a recours à des prestataires externes. On avait anticipé ce recours. L'an dernier on avait lancé un nouvel appel d'offres pour identifier les meilleures prestataires pouvant nous accompagner sur une partie du *process* de recrutement. Tout cela est en place aujourd'hui.

Enfin, nous faisons également évoluer nos *process* de recrutement, avec par exemple ce que l'on appelle le *talent sourcing* qui nous permet de gérer au fil du temps des viviers qui sont par exemple issus de nos alternants et de nos stagiaires accueillis que l'on n'a pas pu recruter tout de suite. On fait vivre des viviers que l'on appelle des « viviers de qualifiés », on sait exactement évaluer les personnes qui sont dedans. On s'en sert de plus en plus pour accélérer nos *process* de recrutement pour répondre aux besoins des directions opérationnelles lorsqu'en effet les besoins correspondent à ces viviers déjà identifiés.

J'espère que ces quelques points pourront vous rassurer. Ils vous montrent l'ambition en matière d'emploi de cette nouvelle GPEC.

M. GATEAU, Président.- Laetitia NIAUDEAU ne dit pas par pudeur que la recommandation de SECAFI de renforcer les moyens des entités en charge du recrutement au sein de la DRH recueillait tout son soutien. Il y a une réalité, c'est vrai que ces dernières années Air France avait presque arrêté de recruter, avait redimensionné son service de recrutement dans un sens de réduction très forte. Nous avons à gérer le passage d'une situation à une autre. Cela met en tension les équipes, je le sais, nous en sommes conscients. Je pense qu'il va falloir regarder comment on peut se doter de toute la capacité d'expertise dont nous avons besoin en s'appuyant sur des partenariats comme on le fait car nous avons aussi des campagnes ponctuelles où il n'y a pas d'intérêt à créer des équipes permanentes sur un besoin ponctuel, en revanche on a des besoins plus récurrents sur lesquels il faut que l'on soit capable du côté de la DRH de répondre de façon professionnelle et réactive comme on le fait aujourd'hui.

M. PILLET.- De quels partenaires s'agit-il ?

Mme NIAUDEAU.- Ce n'est pas secret. On travaille avec trois cabinets et nous travaillons avec trois freelance depuis longtemps. Ces prestataires, qu'il s'agisse de cabinets de recrutement ou des freelance, sont des prestataires formés et encadrés par des PGS. Ils ne prennent qu'une partie du *process* de recrutement et certains recrutements. Ils sont régulièrement évalués, on fait des entretiens en double avec eux. Le suivi de leur prestation est extrêmement fort pour assurer une prestation équivalente entre l'interne et l'externe.

M. GATEAU, Président.- Nous travaillons aussi très bien avec Pôle Emploi.

Il y a plusieurs demandes de prise de parole mais il est 13 heures 29, si l'on ne veut pas atteindre l'heure fatidique de 14 heures de Madame MOORE-RIEUTORD, il faut peut-être faire la coupure ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Il est en effet raisonnable de faire une interruption pour aller déjeuner.

M. GATEAU, Président.- Avant, je redonne la parole au cabinet SECAFI qui a une réponse à faire, puis nous reviendrons sur ce point 1 car nous avons un vote de la session à faire en consultation et l'adresse au Conseil d'administration.

M. PAWLOWSKI.- Le self connecting, qui constitue aujourd'hui la majeure partie du transfert hors correspondance, va devenir l'exception. Cela représente grosso modo les $\frac{3}{4}$, le connecting assisté va devenir la norme et le self connecting va devenir rare. Pour vous donner une idée de l'ordre de grandeur de la menace, les vols en correspondance cela représente $\frac{1}{4}$ du trafic sur les deux grands aéroports parisiens et les transferts hors correspondance représentent encore aujourd'hui moins de 25 % de cet ensemble. En termes de potentiel, une étude américaine (on peut imaginer que l'on n'en serait pas aussi loin pour l'Europe) montre que plus de la moitié de la nouvelle génération se dit prête à fonctionner en connecting si cela lui permet d'économiser au moins 200 \$, quitte à avoir un temps d'attente long, au-delà de 4 heures. Cela donne une idée de là où le marché pourrait aller.

Le développement du connecting assisté porte en lui-même un potentiel de *boost* du *low cost* long-courrier. Pourquoi le connecting assisté va-t-il se développer ? Parce que plusieurs types d'acteurs sont en mouvement : les *low cost* elles-mêmes, EasyJet a passé des partenariats avec Gatwick et Milan avec Norwegian ; WestJet, Neos ont passé des partenariats qui ne sont pas activés aujourd'hui sur CDG et Orly, Corsair et La Compagnie. Il y a une question qui est en suspens avec ADP pour voir comment cela peut être géré. Le partenaire essentiel dans le développement du connecting assisté c'est l'aéroport. Aujourd'hui en Europe, les aéroports pionniers sont Milan Malpensa et Gatwick. Milan Malpensa a fait cela gratuitement mais c'est un aéroport où EasyJet est un client très important et Gatwick le fait sous forme de service payant ou partiellement payant. Avec la motricité des compagnies *low cost*, celle des aéroports auxquels il faut ajouter l'intérêt d'un certain nombre d'intermédiaires de voyage, je cite l'exemple de Kiwi.com qui a développé un produit que l'on commence à voir sur les moteurs de recherche. Cela consiste à garantir une connexion lorsque l'on achète le vol séparé. On peut avec ce package, dont le prix est raisonnable (autour d'une vingtaine d'euros) avoir la garantie que si l'on rate son second vol on peut être remboursé ou mis sur le suivant. Cela vient avec une série de petits avantages qui sont en même temps des incitations à la consommation qui permettent de faire des partenariats et de générer un petit chiffre d'affaires secondaire.

Pour les aéroports, il y a aussi cet enjeu de générer du chiffre d'affaires au sol supplémentaire.

Sur le *low cost* long-courrier, il y avait une question sur Norwegian. Il y a une perte d'une trentaine de millions d'euros en 2017 mais dans un contexte où Norwegian a énormément investi. La marge opérationnelle est de 7 %. Ce n'est pas ridicule dans ce contexte. Apparemment les résultats 2018 partent pour être assez bons.

M. GERVAIS.- Il serait hasardeux de parier sur une défaillance de Norwegian. C'est notre vision. Par rapport à la perspective du *low cost* long-courrier, l'écart de prix de revient est moins fort entre le classique long-courrier et le *low cost* long-courrier mais il existe néanmoins, cela intéresse une partie des clients. C'est le premier facteur, cela marche déjà donc cela peut marcher.

Le deuxième facteur est que le self connecting va élargir le champ des lignes qui peuvent être ouvertes par le *low cost* car sans le self connecting il ne peut ouvrir que des

lignes sur lesquels en Point à Point ou en long-courrier on remplit. C'est relativement limité. Cela élargit le périmètre.

Autre point de vigilance : les monocouloirs Long Range peuvent leur permettre de vous contourner, notamment avec du Province New-York, des destinations de ce type. À ce stade il y a de l'incertitude sur le rythme avec lequel cela peut se développer mais inévitablement l'entreprise doit s'y préparer sinon cela risque d'aller plus vite qu'on ne le pense.

M. GATEAU, Président.- Je vous propose de reprendre à 14 heures 45.

La séance, suspendue à 13 heures 40, est reprise à 14 heures 45.)

M. GATEAU, Président.- Il nous reste à procéder à la consultation de l'instance. Puis, je vous redonnerai la parole pour parler de l'adresse au Conseil d'Administration si vous souhaitez évoquer cette question.

Je donne la parole à M. TIZON.

M. TIZON.- Les votants sont M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, M. TAIBI, M. BODRERO, M. JAGUT et M. CAPDEVIELLE, soit 6 voix.

M. BARDIN.- Monsieur GATEAU, j'aimerais revenir sur le respect des instances et leur fonctionnement.

Nous avons eu une Commission le 19 janvier pour nous présenter les orientations stratégiques et les conséquences sur la GPEC. Elle s'est faite à marche forcée. Au cours de la Commission, on nous a parlé d'une expertise dont le cahier des charges a été voté le 14 février et que nous avons votée fin février. Je vous ai fait une demande préalable au nom des Présidents pour avoir une rallonge de temps afin que nous ayons une expertise plus approfondie sur le court courrier Point à point. J'aimerais que l'on nous y réponde.

M. SLIMANI.- Mon collègue m'a pris de court, je souhaitais motiver le vote de l'UNSA et apporter une argumentation. Lors de la Commission, il a été demandé d'apporter cette expertise. Les membres UNSA de la Commission y étaient également favorables. J'interviendrai après le vote pour motiver le vote de l'UNSA.

M. BODRERO.- Je confirme les propos de M. BARDIN. Dans l'état actuel, les deux commissions ne sont pas suffisamment éclairées et ne peuvent donc pas apporter les éléments pour éclairer les débats des élus. D'où la demande de prolongation. Les débats n'ont pas été assez éclairés et pour l'expertise, il y a beaucoup d'éléments sans réponse. Il y avait notamment la demande particulière de connaître les retours d'investissement des différents PDV successifs. Il n'y a aucune donnée par la Direction.

M. GATEAU, Président.- Je ne suis pas sûr de bien comprendre le point que vous évoquez car sur la question du point à point, comme M. GERVAIS l'a d'ailleurs lui-même mentionné, un travail est en cours de réalisation au sein du Groupe dans le cadre de l'élaboration du plan à moyen terme sur la stratégie point à point et plus largement marché France d'Air France.

Ce point a été présenté par Franck TERNER dans la présentation des orientations stratégiques au mois de janvier avec un horizon qui est la fin du mois de juin, sujet inscrit à

l'ordre du jour du Conseil d'Administration Air France-KLM de la fin du mois de juin, et qui porte, pour ce qui concerne la stratégie marché français, sur un sous-ensemble particulier. Nous avons dit que nous proposons d'associer les représentants du personnel à cette réflexion sous la forme de rencontres bilatérales. Un certain nombre d'entre elles ont déjà eu lieu, d'autres sont programmées et se dérouleront dans les semaines qui viennent. Nous avons pris un peu de retard. Des réunions ont été annulées tombant des jours de grève ou préalables à la grève.

Le moment venu, des orientations seront présentées, elles le seront bien entendu aussi au CCE. Cela ne fait aucun doute. Mais là, nous sommes plutôt dans un horizon du mois de juillet, nous ne sommes pas dans l'horizon des jours qui viennent.

Qu'à ce moment-là, vous éprouviez le besoin d'avoir une prolongation ou un complément de l'expertise pour apprécier la stratégie proposée sur le marché français dans le cadre de ce plan moyen terme et qui sera le résultat d'un processus de travail en cours, je peux le comprendre. Si votre question est celle-là, la Direction de l'Entreprise accueillera favorablement une demande de complément ou de prolongation de l'expertise pour le compte du CCE sur cette dimension stratégique-là.

En revanche, par rapport au point où nous en sommes, à ce qui a été présenté ce matin dans le cadre de l'expertise, je ne vois pas quels éléments supplémentaires apporte une prolongation, sauf à dire que l'on ne peut pas se prononcer sur les orientations stratégiques d'Air France ou sur la GPEC pour l'année 2018 avant de connaître ce que seront les futures orientations au mois de juillet prochain sur le marché français et le point à point. La question n'est pas d'amener un complément d'éclairage. Le complément d'éclairage ne peut pas être apporté aujourd'hui par votre expert parce que les orientations ne sont pas élaborées, mais sont en cours de réflexion, en cours de travail. Elles s'appuient d'ailleurs sur des éléments de problématiques qui ont pu être présentés sur le développement du *low cost*.

J'aimerais lever cette ambiguïté car votre expert n'est pas en mesure aujourd'hui ni le mois prochain de présenter autre chose que ce qu'il vous a présenté aujourd'hui, de même le mois d'après et ainsi de suite jusqu'à ce que nous ayons présenté les orientations du marché français au terme d'un processus dans lequel vous êtes conviées, organisations syndicales, à des rencontres bilatérales.

Je ne vois pas bien le rapport avec notre consultation sur les orientations telles qu'elles se présentent aujourd'hui.

Nous avons ce matin eu un débat au cours duquel vous n'avez pas posé la question que vous évoquez, Monsieur BODRERO. Par définition, il n'y a pas eu de réponse, elle n'est même pas posée.

M. BODRERO.- J'ai oublié de prendre la parole.

M. GATEAU, Président.- Savoir quel est le retour de tel PDV sur tel segment de ce PDV ne me paraît pas un élément déterminant à la compréhension de l'instance de la stratégie de l'Entreprise.

Ma réponse vous satisfait-elle sur le fait que je vous donne l'accord de l'Entreprise que lorsque les orientations marché français point à point seront présentées, pour éclairer la

compréhension de votre instance sur cette stratégie, vous pourrez faire appel à l'expert qui complètera sa présentation ?

M. COMBES DEFONTIS.- Monsieur le Président, afin que les choses soient claires, dans le préambule de son expertise, l'expert signale qu'il n'a pas eu un certain nombre d'informations pour répondre au cahier des charges sur le périmètre du point à point et faire le diagnostic complet. En revanche, l'entreprise est d'accord pour poursuivre cette expertise quand les éléments seront disponibles. C'est ce que j'ai compris.

M. GATEAU, Président.- C'est cela, à la réserve près que M. GERVAIS faisait allusion à des éléments qui ne sont pas connus à cet instant parce que ce travail est en cours. Par définition, votre expert ne peut pas décrire ce que sont les options d'une stratégie qui est en cours.

Puis, la masse des demandes faites par SECAFI contenait d'autres points en vue de son rapport. Quelques-uns, mais pas beaucoup, dans ceux qui posaient question...

M. GERVAIS.- Il en restait 6 ou 7.

M. GATEAU, Président.- ...se réfèrent exclusivement au périmètre de la société HOP!. C'est là que nous avons une difficulté méthodologique. Le CCE d'Air France n'a pas compétence sur le périmètre de la société HOP!.

Pour tout ce qui touche à HOP! Air France, à la *business unit* du court courrier et qui concourt à cette *business unit* du court courrier, il n'y a pas de souci.

En revanche, les sujets qui concernaient plus spécifiquement HOP! se discutent dans le cadre du comité d'entreprise HOP! avec l'expert du comité d'entreprise HOP!. J'imagine que, par le canal syndical, vous pouvez y avoir accès si vous partagez ces éléments entre équipes syndicales. Mais cela nous posait une difficulté de méthode que l'expert d'Air France puisse accéder à des éléments qui sont propres à une filiale et qui ne se réfèrent pas au fonctionnement global d'Air France.

M. TIZON.- Nous avons eu de nombreux échanges avec Philippe GERVAIS et le Point à Point sur la liste des documents à fournir. Nous avons essayé d'en fournir un maximum. Nous avons même eu un débat sur le cahier des charges de l'étude : Ce cahier des charges, est-ce le Groupe ou Air France ? C'est Air France puisque nous sommes dans le CCE Air France. Nous avons répondu positivement à l'ensemble des points demandés par SECAFI concernant HOP! quand ils avaient une conséquence pour Air France.

Quant aux éléments propres à HOP!, ils ont leur propre structure de représentation du personnel, leur propre expertise et leur propre cabinet. A ce titre, ce sont bien 2 éléments séparés.

Je reviens sur un élément de process. Nous lisons les comptes rendus, nous essayons de travailler avec vous. Au cours de toute cette phase sur l'expertise, il y a eu une demande particulière d'éclairage du CE Point à Point sur cette question. Nous avons dit oui, il y aura une restitution.

Mais si je me réfère au compte rendu de la Commission, il est bien explicité que SECAFI a donné des informations. À aucun moment je ne lis que le débat n'a pas été suffisant, qu'il n'y a pas eu suffisamment d'informations apportées et que vous n'êtes pas en

mesure de vous prononcer. Je m'étonne qu'en arrivant au dernier moment, la conclusion soit qu'il n'y a pas d'éléments.

Mme MOORE RIEUTORD.- Ne voyez pas de polémique dans mes propos, mais nous avons eu le PRF (pôle régional français) qui est devenu l'entité HOP!, entité à part. Puis, nous avons eu des présentations en CCE au cours desquelles M. MALKA était présent, parfois Mme SELEZNEFF. Puis, HOP! est devenu HOP ! par Air France, puis HOP/. Maintenant, il n'y a plus HOP! par Air France et tout ce qui est courrier domestique point à point, c'est HOP!, même si ce sont numéros de lignes Air France.

Dans mon entité, nous respectons les périmètres. J'avais posé la question *quid* des PNC d'Orly Air France. Vous m'aviez répondu que leur périmètre n'était pas touché, mais cela porte à confusion. C'est peut-être une question de nomination de l'entité HOP! parce qu'elle comprend des PNC domestique ou Point à Point Air France.

Si ce n'est pas le lieu, il n'y aura pas les réponses aujourd'hui. De toute manière, nous serons amenés à nous voir au mois de juin. Il y aura peut-être d'autres expertises parce que pour l'instant, nous faisons une GPEC sur l'instant t. Mais visiblement en juin, il y aura autre chose. Peut-être qu'il y aura d'autres expertises.

Sachez que quand nous vous posons des questions, c'est par rapport à cette entité HOP! proprement dite. Il y a aussi le Comité de groupe français.

M. BODRERO.- Autant pour moi, je n'écris systématiquement pas dans tous les comptes rendus que vous nous embrouillez l'esprit avec un coup HOP!, un coup Transavia, un coup Air France. C'est systématiquement dit dans toutes les commissions mais ce n'est pas systématiquement retranscrit dans les comptes rendus. OK, je le prends pour moi, je ne l'ai pas fait, j'ai commis une erreur. Je vous promets que ce sera fait dorénavant.

Depuis 2 ans, nous demandons systématiquement à avoir tous les chiffres parce que quand vous nous présentez 104 M€ de pertes, c'est HOP! Air France. En revanche, il ne faut pas discuter de HOP!. Le cahier des charges établi par les commissaires des 2 commissions demandait qu'ils soient détaillés.

Ne venez pas nous dire que nous ne pouvons pas avoir les chiffres de HOP!. J'ai un document du CE APAX Point à Point dans lequel je lis « *HOP! Air France* ». Je ne lis pas « CE APAX Point à Point ». Ce sont les documents que l'on nous remet depuis 3 ans. On nous donne en CE APAX Point à Point court courrier des documents intitulés HOP! Air France.

Le cahier des charges établi par les commissaires des 2 commissions avait pour objet que nous y voyions plus clair parce que vous nous mettez dans un brouillard et nous ne sommes pas suffisamment éclairés à la sortie.

J'ai eu le tort de ne pas le mettre dans le compte rendu, mais vous pouvez en reprendre quelques-uns, cela a été noté et cela fait 2 ans que nous vous le demandons systématiquement. On nous parle de HOP! Air France quand je suis en CE APAX Point à Point et là, il ne faut plus en parler. Il y a de la rétention d'information.

Soit vous jouez la transparence sur la *business unit* qui n'est pas économique mais juridique et vous nous donnez les chiffres tels que prévus par le cahier des charges, soit vous voulez nous cacher des informations. Il faut arrêter de dire un coup blanc un coup noir et nous balancer moins 104 M€. Tout le monde a participé aux moins 104 M€ et cela vient de la

stratégie d'Air France. Ce n'est pas les salariés qui ont fait moins 104 M€, mais les stratégies qui ont été mises en place.

C'est pourquoi je peux affirmer que nous ne sommes pas suffisamment éclairés pour donner un avis. Si vous le demandez, il n'y aura pas de problème, le vote de notre organisation syndicale sera contre car il y a beaucoup trop d'incertitudes et beaucoup d'éléments importants qui manquent.

J'ai entendu les explications de M. VERSPYCK, il a été clair : Air France a besoin que Joon se développe, que Transavia se développe. Je n'ai pas entendu parler du personnel. Or, nous vous demandons que va devenir le personnel. Aujourd'hui, soit vous nous faites un brouillard, soit vous nous donnez des informations. Arrêtez de dire que nous ne pouvons pas en parler, qu'on mélange et que c'est la faute ci et la faute là.

M. BARDIN.- Nous sommes consultés sur la stratégie de la Compagnie Air France. Les compléments d'information que nous voulions, entre autres, portaient sur le court courrier et le point à point Air France.

J'entends qu'il y a un lien avec HOP!, que les choses se confondent et que l'on ne peut pas tout donner parce qu'une stratégie Groupe va en découler à partir de juin. Mais je pensais que l'on pouvait répondre à certaines questions du cabinet SECAFI concernant la ligne stratégique du court courrier, du point à point qu'Air France en propre compte développer ou pas, conserver, etc., afin d'apprécier si l'on est bien en phase avec la future stratégie développée au mois de juin, que nous n'ayons pas de surprises sur des futures conséquences.

J'entends que vous prendrez en charge la future expertise. J'en suis satisfait mais partiellement. Pour y être entièrement, serons-nous consultés, nous les élus, en juillet ou en août sur la future stratégie du groupe Air France-KLM qui sera mise en place ?

M. GARBISO.- Je reviens sur les remarques de M. TIZON concernant le fait que nous soyons l'entreprise Air France et ici le CCE pour l'entreprise Air France. Nous n'aurions pas à parler de HOP! dans la mesure où il n'y aurait pas d'éléments qui pourraient concerner collectivement les membres du CCE.

Le résultat décevant de moins 104 M€ de HOP! Air France est lié en très grande partie à un accord que vous, la Direction d'Air France et non du Groupe Air France, avez signé avec une organisation syndicale. À partir du moment où vous signez un accord et qu'il en résulte une dégradation de l'exploitation, des problématiques de PNT chez HOP! qui ne sont pas du fait de HOP! mais d'Air France, il est tout à fait légitime que nous ayons des retours sur la stratégie qui a été adoptée sur le court courrier Air France HOP!.

Sur les premiers éléments que nous avons pu échanger, il est nécessaire de développer le court courrier car il est essentiel pour l'entreprise, aussi bien sur le domestique que sur l'Europe. Si l'objectif est d'ouvrir des *low costs* au nom d'Air France sur l'Europe au départ du point à point, il ne peut se faire sans les salariés d'Air France car dans ce projet stratégique, on parle de croissance mais très peu des salariés d'Air France et en particulier des personnels du sol.

M. TIZON.- Je pense que nous nous comprenons un peu mieux. Les orientations stratégiques exprimées par le cabinet SECAFI ont une zone qui est moins claire aujourd'hui,

qui est la question du devenir du court courrier point à point. M. GATEAU s'est exprimé sur le sujet. Nous avons démarré un cycle de bilatérales.

La difficulté est que la stratégie n'est pas arrêtée aujourd'hui. C'est l'objet des bilatérales d'échanger et l'objet est de les définir. Il y a la question des orientations stratégiques et celle du devenir du point à point court courrier.

M. GATEAU a proposé, quand cette question viendra et sera plus mûre sur les orientations que nous souhaitons donner, d'avoir recours à un cabinet et par ailleurs que le point vienne en information. De là à parler de consultation, je ne sais pas car je ne connais pas la nature des décisions qui seront prises. En fonction des décisions et de leur impact, il y aura un processus de consultation. Mais dans l'absolu, je ne peux pas le dire car aujourd'hui, je n'en sais rien.

Nous sommes bien clairs sur le fait que sur ce processus de consultation, nous avons une part qui n'est pas totalement claire. Mais elle ne le sera pas plus le mois prochain puisque l'objectif est juin.

J'ai entendu les remarques de M. GARBISO.

M. GATEAU, Président.- C'est exactement le sujet. Il n'y a pas de brouillard mais un processus de travail en cours.

Là où il y a, je vous le confesse, un caractère un peu compliqué dans la façon d'aborder le sujet, et nous le constatons également dans les bilatérales qui ont commencé, c'est un problème de lisibilité pour nos clients que « Trust Together » avait d'ailleurs pointé, entre le périmètre de HOP! compagnie qui fait du domestique, de l'Europe, du point à point Orly mais aussi des vols Europe au départ de CDG pour un tiers de son activité, la compagnie HOP! en tant qu'outil HOP!. Je reconnais que le point à point qui combine à la fois des vols effectués par HOP! et des vols Air France navettes en 320 avec du personnel Air France mais sur des coques Air France avec des codes HOP!, est assez compliqué pour nos clients. Ce qui intéresse le client, c'est de faire son vol. Ce qui est peint sur la coque n'est pas le plus décisif pour lui, mais cela nous pose une question. Cela fait partie des sujets à interroger car nous avons prévu dans la stratégie « Trust Together » de clarifier les marques. Avons-nous beaucoup clarifié les marques depuis un an et demi ?

Imaginez le type de questions qui se posent –je ne fais pas une annonce, ne sortez pas un tract en sortant d'ici– : Faut-il que les avions navettes soient repeints HOP! pour que la marque HOP! englobe tout le point à point du domestique ? Il y aurait un certain nombre de réactions si nous faisons quelque chose de ce type. Nous sommes donc contraints d'avoir du HOP! et du Air France car nous n'allons pas repeindre les avions HOP ! en marquant Air France.

Je reconnais cette complication inhérente à la combinaison d'un outil de production qui s'appelle la compagnie HOP! et à une approche de réseau et de business qui est une *business unit* du point à point qui combine des avions Air France et des avions HOP!. Cela fait partie de la discussion sur la stratégie.

Je pense que nous sommes au clair sur ce point. Il y aura complément d'expertise et prolongation sur cette partie lorsqu'elle sera présentée au terme de ce processus de travail. Il

est prévu 2 séminaires au niveau Air France-KLM pour travailler ces sujets qui sont programmés avec les Comex des 2 entreprises.

Il y aura consultation selon le contenu des orientations qui seront présentées. Si l'orientation adoptée est de continuer comme aujourd'hui, il n'y aura pas matière à consulter. Si l'orientation est de bouger parce que le marché autour de nous bouge, il faudra consulter et prendre l'avis de l'instance et des instances si cela implique HOP!, Transavia, chacune dans son domaine.

Sur ce, Monsieur le Secrétaire, je vous propose de passer au vote de la session.

J'imagine que ce même débat va rebondir quand vous allez parler de l'adresse au Conseil d'Administration car j'entends bien un certain nombre d'expressions ou de souhaits. Mais c'est peut-être pour vous une occasion de les exprimer auprès des instances de gouvernance de l'Entreprise.

M. GARBISO.- Une présentation du projet d'orientations stratégiques sera faite. Avec tout ce qui a été dit aujourd'hui, le constat est que nous ne sommes pas très à l'aise pour porter un tel projet car des zones ne sont pas encore très claires. C'est d'autant plus ennuyeux que nous sommes sur un projet de développement de l'Entreprise et du Groupe. Nombre de questions se posent à nous. Nous avons entendu sur la formation, mais à part dans certains secteurs, elles ne sont pas déclinées comme il serait nécessaire. Dans les différents CE, nous n'avons aucun retour sur la déclinaison qui a lieu dans les différentes directions puisque c'est toujours reporté au CCE. Au CCE, nous n'avons pas la réponse parce que nous sommes toujours sur une dimension globale.

Quand nous parlons de Passerelle qui concerne l'évolution des métiers et qui mériterait d'être revu, on ne nous répond pas.

Une vraie stratégie de développement de l'Entreprise passe par ses salariés et par les accords signés dont Passerelle.

Enfin, pour la CFE-CGC, le développement de cette Entreprise se mérite et doit se faire. Mais nous constatons que l'entreprise nous a mis, nous personnels au sol et personnels navigants commerciaux, en difficulté puisqu'elle a décidé de signer certains accords avec une organisation professionnelle, qui mettent en péril l'avenir de cette Entreprise.

Là aussi, la question se pose. Dans le projet stratégique, allez-vous apporter une réponse sur ces accords faits en bilatérales et qui concernent l'ensemble des salariés d'Air France et du Groupe Air France et non pas seulement une seule corporation ?

M. GATEAU, Président.- Nous passons au vote.

✓ **Avis de la session**

M. TIZON.- Les votants sont M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, M. TAIBI, M. BODRERO, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, Mme MOORE RIEUTORD et M. PILLET. Soit 8 votants.

Qui vote pour ?

Résultat du vote à main levée :

- *Aucune voix pour ;*
- *6 voix contre (M. PILLET, Mme MOORE-RIEUTORD, M. JAGUT, M. WAUQUIER, M. BODRERO, M. TAIBI) ;*
- *2 abstentions (M. COMBES DEFONTIS, M. CAPDEVIELLE).*

M. GATEAU, Président.- Nous passons au vote sur la GPEC ?

M. TIZON.- Il n'y a qu'un seul vote.

M. GATEAU, Président.- Au temps pour moi.

M. SLIMANI.- Je souhaite motiver le vote contre de l'UNSA.

Je ne vais pas rappeler les points sur le court courrier et le point à point.

Monsieur GATEAU, lorsque nous décidons de voter pour ou contre un point à l'ordre du jour du CCE, notre conseil d'administration UNSA s'est réuni avec l'UNSA PNC et l'UNSA sol. Pour nous, ce n'est pas clair, nous n'avons pas tous les éléments pour répondre à ce point.

Deuxièmement, hasard du calendrier, quant à la présentation du *low cost* et du court courrier, nous ne sommes toujours pas rentrés en rendez-vous. C'est l'une des raisons qui a motivé notre vote. Le rendez-vous a été reporté étant donné le contexte.

D'autres organisations syndicales nous ont fait part des retours. C'est toujours mieux de transpirer le sujet. Ceci étant, les retours nous inquiètent fortement.

M. MACOTA.- Je voulais justifier le vote contre de Force Ouvrière.

Pour Force Ouvrière, nous n'avons pas assez de visibilité sur le développement stratégique prévu à l'été. Jusqu'à présent, la seule stratégie de la Direction d'Air France est de vider Air France de sa substance au profit de 2 filiales que sont Transavia et Joon.

Le deuxième point est le volet formation, n'en déplaise à la charmante Laetitia NIAUDEAU qui n'est plus là, mais pour nous, il est quasi inexistant, en tout cas pas suffisant.

M. BODRERO.- Pour compléter la motivation du vote contre, nous trouvons déplorable qu'avec tout ce qui a été dit ce matin, la Direction continue d'avancer. Le seul message envoyé en direction des salariés qui sont en souffrance est qu'il n'y a pas d'avenir pour eux.

Il était donc hors de question pour nous de vous signer un chèque en blanc. Nous serons très vigilants avec les salariés pour que nous ayons tous un avenir et pas un avenir en attrition.

M. GATEAU, Président.- Monsieur le Secrétaire, souhaitez-vous évoquer la question de l'adresse au Conseil d'Administration ?

M. COMBES DEFONTIS.- Oui, Monsieur le Président, un travail a commencé à être fait. Auparavant, je demanderai une interruption de séance assez courte.

M. GATEAU, Président.- Qu'appellez-vous assez courte ?

M. COMBES DEFONTIS.- 10 minutes, un quart d'heure.

(La séance, suspendue à 15 heures 21, est reprise à 15 heures 36.)

M. COMBES DEFONTIS.- Monsieur le Président, la session vous demande de bien vouloir reporter la formulation de propositions alternatives au prochain CCE. Elle souhaite peaufiner le travail qui a été commencé et les contributions qui sont arrivées. Nous souhaitons également réunir de nouveau la Commission sur ce sujet le 17 avril.

M. GATEAU, Président.- Nous nous retrouvons dans le cas de figure de l'année dernière si je comprends bien.

Le prochain CCE est le 25 avril dans moins d'un mois puisque nous sommes déjà le 29 mars, avec une Commission supplémentaire le 17 avril.

Le Conseil d'Administration a lieu le 26 avril. Vous êtes conscients que les administrateurs n'auront pas vraiment pu prendre connaissance de l'adresse du CCE dans leur dossier, préalablement à la réunion du Conseil.

Tout dépend si vous faites une adresse de 6 pages ou une adresse plus concentrée. Je n'ai pas de conseil à vous donner sur ce que vous ferez, mais le temps sera court et la probabilité la plus forte est qu'un certain nombre découvrent la déclaration en séance.

Quant à la Direction et au Président, mais ce n'est pas votre problème, c'est le nôtre, ils auront la nuit du 25 au 26 avril pour préparer un document de réponse du Conseil d'Administration puisque je vous rappelle que la procédure est que le Conseil d'Administration débat, mais aussi formule une réponse qui doit être soumise au Conseil pour le CCE.

Nous allons procéder ainsi, ce n'est pas le plus confortable.

Pour cette année, je comprends que vous ne soyez pas en mesure de le faire. Mais dans le futur, il est préférable pour le débat au Conseil d'Administration de transmettre l'adresse en amont car la finalité que vous cherchez en faisant cette adresse est de provoquer un débat au Conseil d'Administration. Mais nous allons procéder selon ce calendrier.

M. TAIBI.- Monsieur GATEAU, je vous entends, mais il est également préférable que nous ayons la stratégie avant. C'est dans les 2 sens. Au mois de juin, nous aurons le développement d'une stratégie, nous allons demander des choses. Nous allons envoyer quelque chose et nous n'avons pas la vraie vision. Nous allons donc écrire quelque chose sans avoir la stratégie. Je vous renvoie donc la pareille.

M. GATEAU, Président.- Monsieur TAIBI, je ne résiste pas à vous dire qu'au CCE de janvier, Franck TERNER est venu présenter pour information les orientations stratégiques. Il est exact que, pour ce qui concerne le point à point, il n'y a pas toutes les réponses à toutes les questions puisqu'il y a ce processus.

J'imagine que votre adresse ne va pas porter sur la seule question de la stratégie point à point. Il y a toutes les autres grandes questions qui se posent à Air France sur son futur, le long-courrier, le moyen-courrier, le *low cost*, le Cargo, l'E&M.

Ce n'est pas pour polémiquer, c'est une question d'impact de votre adresse au Conseil. Elle a un impact maximum si elle est l'expression du CCE dans sa diversité car l'année dernière, une adresse non unanime du CCE n'a pas eu le même impact que l'expression de l'année précédente par exemple qui était unanime et, par ailleurs, si elle peut être connue et donner lieu à une appropriation des administrateurs.

Mais nous ferons comme cela et c'est bien préférable à ce qui s'était passé l'an dernier où nous avons examiné cela au CCE du mois de juillet. C'était un peu tard.

M. COMBES DEFONTIS.- Monsieur le Président, je n'aimerais pas rouvrir le débat du calendrier, il est vrai qu'il y a eu une information au mois de janvier, mais l'expertise a été disponible il y a peu de temps. La session a la volonté de rechercher l'expression d'un consensus pour interpeller de manière solennelle et constructive. Vous avez bien vu qu'un certain nombre de nos élus étaient engagés dans de nombreux sujets.

Nous vous remercions de bien vouloir reporter ce point afin de garder l'aspect positif, la volonté de la session de travailler sur le sujet.

M. GATEAU, Président.- C'est très utile et cela fait partie des éléments de bonne gouvernance de l'Entreprise que les représentants du personnel que vous êtes à travers le CCE puissent adresser aux administrateurs un certain nombre de préoccupations, de suggestions, de souhaits et de prises en compte dans la stratégie que le Conseil a par nature vocation à arrêter pour la compagnie.

Je vous propose de passer au point 2 et nous avons un point à intercaler entre les deux.

M. TIZON.- Une question de procédure : en cas de report de vote, il faut l'accord de l'employeur que M. GATEAU a exprimé, mais aussi un vote, à moins qu'il y ait unanimité sur la demande de report, ce qui est le cas ?...

M. GATEAU, Président.- Elle est donc unanime.

Il reste une déclaration souhaitée qui n'avait pas pu être faite ce matin.

M. SLIMANI.- C'est une motion plus qu'une déclaration. Ce matin, pour des questions logistiques, je n'ai pas pu arriver à l'heure et imprimer les documents avant. La motion est en cours de distribution.

Pour information, elle a déjà été présentée au CE Hub et a fait l'objet d'un vote unanime. L'activité chargée aujourd'hui concernant la grève nous accapare énormément de notre temps, à nous organisations syndicales et à vous Direction. Toujours est-il qu'en dehors des NAO, il se produit des incivilités au quotidien des clients vis-à-vis de nos collègues en *frontline*, mais pas uniquement. Nous constatons également que via les CRC au téléphone ou via mail, nous sommes sujets ou victimes d'agressions, qu'elles soient verbales ou physiques en *frontline*.

Malheureusement, ce sujet va être encore pour un moment un sujet d'actualité qui interpelle, non seulement l'UNSA, mais aussi l'ensemble des élus au quotidien lors de toutes les différentes réunions.

C'est pourquoi nous avons souhaité porter une motion au CCE que je vais lire :

MOTION UNSA AERIEN

À plusieurs reprises, les élus ont exprimé auprès de la Direction leurs inquiétudes concernant la recrudescence des phénomènes d'incivilités dont les personnels du frontline des escales sont les premières victimes. En raison de l'urgence de la situation, nous avons proposé une large concertation afin que des mesures déjà expérimentées dans d'autres secteurs liés à la relation client soient étudiées et importées.

Pour les élus, il est essentiel qu'en fonction de la gravité et de la nature des faits, des mesures soient prises à l'encontre des auteurs d'actes d'incivilité, quels qu'ils soient, pouvant aller jusqu'à cessation de la relation commerciale. Afin de soutenir les salariés et de réduire les risques de récidives, la Compagnie doit prendre toutes les mesures appropriées afin d'endiguer ce fléau.

Conscients de la recrudescence et de l'importance du phénomène des incivilités et des violences subies à l'occasion des relations commerciales avec la clientèle et de ses possibles conséquences sur les conditions de travail des salariés de la compagnie Air France, nous demandons à la Direction l'ouverture de concertations, afin d'engager une réflexion avec l'ensemble des organisations syndicales sur le sujet des « incivilités et violences de la part des clients ».

L'UNSA Aérien est en capacité de présenter un projet d'accord dont les différentes mesures ont déjà fait l'objet d'expérimentation et dont l'efficacité a significativement contribué à réduire les incidents clients.

Pour apporter des éléments plus précis concernant le dernier paragraphe, au travers des discussions sur le sujet de la branche, l'UNSA a, de par d'autres entreprises, des contacts qui font que ce genre d'accord a porté ses fruits. Nous sommes prêts aujourd'hui à apporter des éléments pour construire ensemble avec les autres organisations syndicales un projet d'accord qui permettrait d'avoir une réelle visibilité sur comment procéder dès lors qu'il y a une agression et comment accompagner psychologiquement et juridiquement le salarié. C'est surtout ce qui pêche aujourd'hui.

M. GATEAU, Président.- La motion sera mise aux voix à la fin de la session.

Je vous propose de passer au point 2 de l'ordre du jour, point traditionnel annuel de présentation des résultats sur l'intéressement et la participation.

2. Présentation des résultats 2017 sur l'intéressement et la participation

M. GATEAU, Président.- Je passe la parole à Guillaume LAURENT pour présenter le point.

M. LAURENT.- Nous allons parler du bilan 2017 de l'intéressement et de la participation. C'est le premier exercice des 2 accords qui ont été signés sur l'intéressement et la participation et qui couvrent les exercices 2017, 2018 et 2019.

Ce premier exercice a donné lieu à de la communication à travers le dispositif d'avance sur l'intéressement auquel nous avons procédé en janvier-février, sur une augmentation de l'enveloppe par un multiple de 2,5, augmentation significative. 2017 est la première année depuis 2008 au cours de laquelle les résultats de l'Entreprise permettent de générer de la participation.

(Projection de visuels)

(Montant des enveloppes Intéressement et Participation 2017)

La première *slide* présente les résultats du calcul des enveloppes et nous passerons ensuite à la répartition. En effet, l'intéressement comprend une partie calcul d'enveloppe indépendante de la logique de répartition que nous appliquons aux enveloppes ainsi calculées.

Le montant total de l'intéressement en 2017 s'élève à près de 101 M€. Ce montant additionné à la participation est à comparer au montant de l'an dernier de 40,3 M€, donc une très forte augmentation.

L'enveloppe totale d'intéressement est décomposée dans l'accord actuel en 3 sous-enveloppe.

La première sous-enveloppe est l'enveloppe économique liée à un indicateur, le résultat net corrigé. Nous parlons toujours des résultats de la société Air France, pas du groupe Air France. Ce montant de RNC au titre de 2017 s'élève à 358 M€. Vous avez le détail de ce calcul en annexe.

L'intéressement qui est associé à ce RNC fait 60,75 M€. C'est la part la plus importante de l'intéressement.

Nous avons gardé dans cet accord le principe qui était dans les accords précédents et qui se pratique dans la plupart des grandes entreprises, à savoir qu'on déduit de ce calcul le montant de la participation. Le 60,75 M€ est net de la participation.

La deuxième sous enveloppe, qui est la nouveauté de l'accord en cours est l'enveloppe « Trust Together », est calée sur la marge opérationnelle. La marge opérationnelle, c'est le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires.

En 2017, la marge opérationnelle de la société Air France est de 3,86 %. Un barème s'applique à partir de la marge et l'enveloppe liée à « Trust Together » s'élève à 49 M€.

Ces 2 enveloppes composent le montant global de l'intéressement.

La troisième enveloppe liée à la performance opérationnelle, basée sur 2 indicateurs, le NPS et la ponctualité D0, n'a rien donné en 2017. Nous étions sur une année particulière puisque nous étions sur un calcul annuel. À partir de 2018 et 2019, nous avons basculé sur un calcul trimestriel.

Pour 2017, en calcul annuel, l'objectif pour le NPS était de 23. La réalisation a été de 19. L'objectif pour la D0 était de 47 %, la réalisation de 39 %. Malheureusement, au titre de la performance opérationnelle en 2017, il n'y a pas eu d'enveloppe d'intéressement générée.

En 2017, c'est la première fois que nous versons de la participation depuis 2008. Nous appliquons une formule légale que vous trouvez en annexe. Je n'y reviens pas, mais elle est basée principalement sur le bénéfice fiscal. Cette année, le bénéfice fiscal nous a permis de générer de la participation à hauteur de 3,75 M€.

L'ensemble de l'intéressement et de la participation, c'est 105,425 M€. Ces chiffres sont hors forfait social puisque, dans le cadre de l'intéressement et de la participation, l'Entreprise verse à l'État une taxe qui s'appelle le forfait social et qui équivaut à 20 % de ces montants qui ne sont pas dans ces chiffres-là et qui font un peu plus de 20 M€.

(Évolution 2017 vs 2016 des enveloppes Intéressement & Participation)

Le *slide* suivant présente une comparaison entre 2016 et 2017 pour rappeler les ordres de grandeur et les rapports entre les deux. Le tableau rappelle l'augmentation du résultat d'exploitation de la société Air France qui passe de 384 M€ à 560 M€ en 2017, donc une multiplication par 1,5. La marge opérationnelle de la société Air France passe de 2,56 % à 3,86 %, là aussi une multiplication par 1,5.

En revanche, le montant global des enveloppes d'intéressement et de participation, hors forfait social –mais avec le forfait social, cela reviendrait au même–, passe de 44 à 105 M€, soit une multiplication par 2,6.

Nous nous sommes intéressés à identifier au sein de cette augmentation très significative la part qui relève de l'amélioration globale des résultats de l'Entreprise entre 2017 et 2016 et celle qui relève du changement de règles qui a été voulu par les signataires de l'accord d'intéressement et de participation.

Entre 2016 et 2017, l'enveloppe a augmenté globalement de 65 M€ et 68 % de cette augmentation est liée aux nouvelles règles de calcul qui sont dans le nouvel accord d'intéressement. Puis, 32 % de l'amélioration est liée à l'amélioration des résultats économiques d'Air France.

Il est important que vous en ayez conscience car les 2 effets se cumulent mais il est important de voir la part de l'un et de l'autre.

(Répartition des montants Intéressement & Participation 2017)

Si nous passons à la partie suivante qui concerne les montants moyens, toujours un exercice qui intéresse les salariés et leurs représentants, nous avons commencé par répartir les 105 M€ par population. Nous sommes vraiment en pourcentage de l'enveloppe globale. Il faut comprendre que 50,9 % de l'enveloppe va être distribuée aux personnels au sol, 25,2 % aux PNC et 23,9 % aux pilotes.

Au total, il y a 47 320 bénéficiaires. Dans les bénéficiaires, il y a des personnes qui sont présentes et aussi quelques personnes qui sont parties puisque si les personnes sont restées assez longtemps en 2017, elles bénéficient d'une part de l'intéressement, même si elles sont parties en cours d'année 2017.

Si nous attaquons les montants individuels moyens, nous avons sommé le montant de l'intéressement et le montant de la participation. J'ai inscrit pour rappel que la participation cette année est de 92 € bruts pour quelqu'un à temps plein et c'est pareil pour tout le monde puisque la répartition de la participation se fait à la présence quand on est sur des montants de participation inférieurs à 6 M€. En l'occurrence, nous sommes à 3,7 M€, donc inférieurs à 6 M€. Tout se répartit à la présence, tout le monde a le même montant pour un même taux de présence.

Nous avons également précisé, car c'est source de confusion dans la communication, les montants bruts et les montants nets. Les montants bruts sont ceux sur lesquels nous communiquons. Mais les personnes recevront un montant net après déduction de la CSG et de la CRDS, après déduction de la CSG de 9,7 % cette année puisqu'elle a augmenté en début d'année.

Nous avons mis 3 indicateurs : le minimum, le moyen et le médian. Dans l'accord précédent, le minimum et le médian étaient égaux. À partir du moment où l'accord actuel introduit davantage une répartition au salaire, les montants s'étalent beaucoup plus. C'est pourquoi il est important d'avoir le minimum et le moyen.

Dans le moyen, il y aura des salariés en dessous et des salariés au-dessus. Le moyen pour le PS est de 2 134 €, pour le PNC de 2 290 € et pour les pilotes de 7 519 €.

La moyenne générale d'Air France est de 2 664 €, à comparer à la moyenne 2016 de 1 052 €.

Pour ne pas surcharger le *slide*, nous n'avons pas rappelé les moyennes 2016 pour tous les indicateurs, mais les rapports sont à peu près les mêmes, de 2,5 entre les moyennes 2016 et les moyennes 2017.

(Modalités de versement en 2018)

Dans la *slide* suivante, nous rappelons les modalités du versement de l'intéressement 2017 en 2018. Il sera versé en 2 fois : une première fois sous forme d'acompte en février 2018, c'était sur 50 % de l'estimation que nous faisons à l'époque, et le solde, les 50 % autres, seront versés, conformément au calendrier légal, fin mai 2018. L'information aux salariés arrivera plutôt fin avril et les salariés auront 15 jours/3 semaines pour se prononcer et savoir comment ils veulent l'affecter.

Les calendriers de la participation sont calés. Le calendrier sera le même, mais il faudra avoir conscience que les 2 flux seront distincts. Chaque salarié devra se prononcer sur l'affectation qu'il voudra donner à l'intéressement et sur celle qu'il voudra donner à la participation. Il peut faire la même chose mais aussi des choses différentes entre les deux.

Le calendrier :

- Information par notre teneur de compte Natixis début mai 2018 ;
- 15 jours pour effectuer son choix de placement ; Nous allons pousser au maximum cette expression du besoin dans un bulletin d'option électronique sur le site de Natixis, qui est très bien fait et qui permet de faire plus de simulation pour les bénéficiaires ;

- Sans réponse ou hors délai, la loi a prévu une affectation par défaut. Évidemment, elle n'est pas la même entre l'intéressement et la participation, ce serait trop simple. Si le salarié ne se prononce pas sur l'affectation de son intéressement, tout sera versé sur le PEE, bloqué potentiellement pendant 5 ans hors cas de déblocages anticipés. Si le salarié ne se prononce pas sur l'affectation de la participation, elle sera affectée 50 % sur le PEE et 50 % sur le PERCO. Si jamais c'est affecté sur le PERCO, c'est bloqué jusqu'à la retraite, hors cas de déblocage anticipé ;
- Pour ceux qui souhaiteront bénéficier d'un virement en *cash* sur leurs comptes bancaires, les virements partiront fin mai.

Pour rappel, les montants sur lesquels les personnes vont se prononcer feront l'objet d'un prélèvement de CSG/CRDS de 9,7 %.

Je rappelle également le traitement fiscal par rapport à l'impôt sur le revenu. Si les bénéficiaires souhaitent percevoir l'argent directement sur leur compte, ce virement est soumis à l'impôt sur le revenu. Même si cette année, nous sommes en année blanche au titre du prélèvement à la source, sujet sur lequel nous aurons l'occasion de revenir, ces versements sur le compte bancaire seront soumis à l'impôt sur le revenu.

En revanche, si les versements sont investis dans le PEE ou le PERCO, ils sont exonérés d'impôt sur le revenu.

(Affectation de l'acompte Intéressement 2017 en février 2018)

Au moment de l'acompte 2017, les personnes ont majoritairement choisi un versement sur leur compte bancaire. Par rapport à 2016, nous observons une progression du panachage. Les bénéficiaires peuvent choisir d'en verser une partie sur leur compte bancaire et une partie sur le PEE ou le PERCO. Plus le montant augmente, plus les gens réfléchissent et sur l'avance, ils ne sont pas allés jusqu'au bout de la réflexion, ils ont partagé la poire en 2. 66 % des personnes ont choisi le versement, 24 % sur le PEE et une minorité sur le PERCO.

18 % des gens n'ont pas répondu. La majorité d'entre eux veulent vraiment le mettre sur le PEE et n'ont donc pas répondu. Il faut rappeler qu'il n'y a plus aucune possibilité légale de rétractation. Si on a oublié de répondre, les affectations sont définitives sur le PEE ou le PERCO.

Le 24 % comprend les 18 %. C'est le résultat final de l'affectation par salarié.

C'était la présentation que je voulais vous faire de l'intéressement et de la participation.

M. BARDIN.- Concernant les personnes n'ayant pas répondu de 17,8 % et les 24 % qui ont investi sur le PEE, avez-vous la ventilation par catégorie de personnel ?

Mme LESTIC.- Avez-vous la vision sur la performance opérationnelle puisque c'est compliqué d'arriver à l'objectif ? Je sais bien que les semaines actuelles ne portent pas à l'optimisme quant à la réalisation de la performance opérationnelle. Néanmoins, avez-vous l'impression que nous atteindrons plus facilement le NPS ou la D0 ? Avez-vous un chiffre en tendance ? Je parle de 2018.

J'avais la même question, quelles catégories de personnel choisissent le PEE ? J'ai ma petite idée, mais peut-être que la réalité est contre-intuitive.

Troisièmement, avez-vous une vision de l'impact des mouvements sociaux sur le résultat de l'intéressement de 2018 ?

M. FILAUDEAU.- La part des salariés qui optent pour le versement qui est fiscalisé est-elle stable ou en évolution par rapport à l'année précédente ? Cela peut éventuellement démontrer un problème de pouvoir d'achat.

M. GATEAU, Président.- Il serait intéressant d'avoir un *benchmark*, mais Air France est un peu atypique sur la façon dont l'intéressement est perçu ou placé. Il y a assez peu de placement et beaucoup de salariés qui perçoivent. Dans certaines entreprises, les niveaux de salaires ne sont pas forcément supérieurs à ce qu'ils sont chez Air France et je n'attends de vous que vous me disiez qu'ils sont élevés, mais si je les compare, ils le sont relativement plus que ceux de beaucoup d'autres entreprises. Il y a au sein de l'entreprise Air France des très hauts niveaux de salaire. Pourtant, on n'a pas forcément un placement. Si je compare avec EDF par exemple où il y a des emplois ouvriers, les taux de placement étaient exactement inverses.

M. TAIBI.- Les versement étaient peut-être abondés...

M. GATEAU, Président.- J'admets que l'abondement crée une incitation. Encore faut-il que l'abondement soit plus important que le différentiel d'impôt.

Je dis cela parce que c'est une question à se poser pour le futur. Je ne sais pas si les salariés sont suffisamment et complètement informés sur cette dimension fiscale du traitement. En particulier, nous aurons un point d'attention, avec beaucoup d'autres entreprises, et tous les DRH tirent la sonnette, sur la question du passage au prélèvement à la source, beau sujet sur lequel les équipes de Guillaume LAURENT travaillent. Peut-être qu'un jour vous serez demandeurs d'une information sur comment préparer cette échéance importante. Il y a un petit sujet puisque l'intéressement est considéré comme un revenu exceptionnel qui n'est pas dans l'année blanche, qui sera imposé en 2018 et l'intéressement qui sera perçu en 2018 va également être imposé dès lors qu'on sera en prélèvement à la source. L'année prochaine sera une année où il y aura une imposition sur 2 versements d'intéressement, celui de l'année d'avant et celui de l'année en cours pour tous ceux qui n'auront pas placé.

C'est peut-être un sujet sur lequel il faut travailler à la fois en termes d'informations sur les choix que font les salariés. Sont-ils tous bien informés de toutes les possibilités de débloques anticipés quand on a versé sur son plan d'épargne, qui sont quand même assez larges ? Le corollaire dans les entreprises que je connais où il y a des placements importants sur les plans d'épargne, est que les débloques anticipés étaient également importants. Mais au passage, c'était fiscalement plus bénéfique pour le salarié. Ce sont peut-être des sujets à regarder.

Deuxièmement, par rapport à la question de l'impact des mouvements sociaux sur l'intéressement à venir en 2019 au titre de l'année 2018, nous en avons un peu parlé ce matin. Dès lors qu'il y a un impact sur le résultat, il y a un impact sur l'intéressement. La première journée pèse 26 M€ d'impact négatif sur le résultat. Pour la deuxième journée, celle du

23 mars, l'impact serait plutôt de 22 M€ car le programme de vol a été un peu mieux maintenu.

Il ne faut pas calculer l'impact sur l'intéressement à partir du 20 % qui est un chiffre moyen, mais en marginal. En marginal, au-delà d'un certain niveau de résultat et nous sommes au-delà de ce niveau, c'est presque 45 % du gain marginal qui allait aux salariés en intéressement. Cela marche aussi dans l'autre sens malheureusement.

L'impact négatif des 2 premières journées sur l'intéressement de l'année prochaine est de l'ordre 20 M€. Par rapport aux 2 600 € moyens de cette année, les 2 premières journées de grève conduisent à une moyenne de 500 € en brut, 400 € en net pour tous les salariés.

Je ne sais pas ce que donneront les 3 journées qui viennent, cela peut facilement doubler et peut-être plus que doubler cette perte de 400 € d'intéressement des 2 premières journées.

M. LAURENT.- Je n'ai pas d'éléments sur la ventilation par catégorie. Ces données sont gérées chez Natixis. Nous leur avons demandé cette ventilation en prévision, mais nous n'avons pas eu les réponses. Nous pourrions vous les transmettre ultérieurement. Nous donnons des montants et la partie affectation, ce sont les salariés qui la donnent directement à Natixis.

À la question relative à l'évolution du taux de personnes qui choisissent de percevoir en *cash* le montant d'intéressement, ce taux baisse un peu. Il était en 2015 de 71 %, en 2016 de 69 % et il est à 66,7 %. Plus les montants sont élevés, plus les gens se posent la question.

Quant à savoir si nous avons une visibilité sur la performance opérationnelle 2018, le calcul trimestriel prend en compte des résultats mensuels et nous savons d'ores et déjà que les résultats de janvier et de février ne donneront rien. Il est fort probable que sur le premier trimestre 2018, il n'y ait rien au titre de la performance opérationnelle.

Mais les chiffres définitifs arrivent 15 jours après la fin du mois.

M. FILAUDEAU.- J'aimerais des précisions sur les chiffres de perte que vous annoncez suite aux mouvements sociaux. Est-ce de la baisse de recettes ou du déficit net ? Vous faites par ailleurs des économies, notamment sur les salaires puisque des gens s'arrêtent.

Comment calculez-vous ces chiffres ?

Vous avez évoqué l'année blanche. J'ai déjà posé la question 2 fois au sein de notre CE. Le nombre de compteurs d'heures est assez élevé et nous avons maintenant une trésorerie qui nous permet de pouvoir payer ces heures. J'avais demandé au moins au Cargo de profiter de l'opportunité de l'année blanche car j'imagine que des heures payées sur un compteur ne constituent pas des revenus exceptionnels.

On me répond chaque fois que la question est transmise en central, mais nous n'avons jamais la réponse. Je profite de l'occasion.

M. GATEAU, Président.- Vous avez la centrale sous la main ! Profitez-en !
(Rires)

M. DELLI-ZOTTI.- L'intéressement sera effectivement très impacté l'année prochaine. Mais au-delà, il y a les 30^{èmes} que les salariés perdent chaque fois qu'ils font grève et cela compte encore plus.

La grève a un autre impact pour l'Entreprise, nous en parlions ce matin. Quand bien même la grève s'arrête au bout de trois jours –je ne suis pas certain qu'elle s'arrête au bout de 3 jours–, l'impact sera plus fort. Non seulement les salariés n'auront pas d'intéressement l'année prochaine, mais perdront des 30^{èmes} tous les deux jours.

Si on veut que les salariés placent autrement leur capital intéressement, il serait bien d'avoir de l'abondement et un capital qui ne fasse pas les montagnes russes comme peut le faire l'action Air France. La faute à qui ? Je ne sais pas, mais si nous avons un capital avec des salariés, ce serait plus stable. Deux actionnaires de référence ont pu rentrer à 10 €. A un moment donné, l'action était à 14 €, on les envoyait. Mais aujourd'hui, elle est à 9 € et personne ne se précipite pour l'acheter. Imaginons qu'elle atteigne 8 € ; Vous êtes en relation avec les organisations syndicales qui réclament de l'argent : il pourrait y avoir une piste sur des actions gratuites, de l'abondement pour participer au capital...

Je fais remarquer que lorsque l'action était à 5 €, c'était quand nous n'avions pas encore fait la paix vous et moi. Nous étions sur la fin de votre arrivée en 2016, c'était en juin, on négociait « Trust Together », cela prenait du temps et je disais à mes négociateurs : « Essayez de mettre un peu d'actions dans ce que nous allons sortir et signer car les marchés attendent la paix des braves. » Je ne me suis pas beaucoup trompé car elle est passée de 5 à 14 € quand vous avez signé.

Maintenant, elle fait le chemin inverse pour les mêmes raisons parce qu'il y a le feu dans l'Entreprise. Vous prouvez à la Terre entière que l'on ne sait pas dialoguer ici. Quand je dis « vous », ce sont les négociateurs, je m'inclus. Nous démontrons à la communauté financière que nous n'avons pas plus grandi que l'année dernière à la même époque. Ils suivent donc le chemin inverse, ils vendent l'action qu'ils ont achetée à un moment donné. Nous sommes passés de 5 à 14 €. Entre- temps, on a réussi à ramasser les Chinois et Delta. C'est bien car cela nous a fait une belle augmentation de capital à 10 €. Mais nous redescendons gentiment. Nous avons passé la barre des 10, des 9 €. Si nous redescendons à 5, je ne sais quel sera l'impact sur le capital. Mais si vous voulez signer une paix des braves durable, peut-être faut-il mettre un peu d'abondement et d'actions dans tout cela et peut-être que la poignée de main sera valide plus longtemps.

M. GATEAU, Président.- Vous avez raison, l'impact négatif de ces grèves à répétition est beaucoup plus lourd que ce que les salariés vont perdre en intéressement, pas seulement les grévistes, mais la totalité des salariés. Je vous ai dit quels sont les montants d'aujourd'hui, ce que ce sera demain en fonction de la multiplication. Chacun s'expliquera l'année prochaine, vous expliquerez que c'est la faute de la Direction, la Direction expliquera que c'est à cause de la grève, les salariés feront leurs comptes et verront bien.

Je pense sincèrement que nous pourrions nous épargner cela. Mais au prix de 6 % d'augmentation de salaire et pas un centime de moins, nous nous sommes déjà largement exprimés là-dessus.

Quant à savoir comment est calculé le coût d'une journée de grève, oui, c'est bien un solde qui prend en compte tous les éléments qui impactent la recette :

- Des pertes de recettes, des pertes de chiffre d'affaires passagers, cargo .
- Les coûts de compensation clients car nous devons indemniser le client « planté » ;
- Les coûts *d'interline* quand il faut réacheminer par d'autres canaux pour trouver au client une solution ;
- Des coûts d'affrètement.

De l'autre côté, il y a des « coûts positifs », enfin qui vont dans l'autre sens :

- Les rémunérations qui ne sont pas versées aux salariés qui sont en grève ;
- Des économies de carburant sur les vols qui ne sont pas faits ;
- Des économies de plateaux repas.

Tout cela est comptabilisé par la Direction financière qui fait un solde. Nous avons malheureusement une certaine expérience et un certain savoir-faire dans ce calcul...

M. DELLI-ZOTTI.- J'essayais de vous ouvrir une porte de sortie et vous me la claquez au nez.

M. GATEAU, Président.- Je n'ai effectivement pas répondu. Je vais le faire.

M. DELLI-ZOTTI.- J'étais en train de me dire qu'il est un peu normal qu'ils n'arrivent pas à dialoguer si cela se passe ainsi en réunion.

M. GATEAU, Président.- Malheureusement, dans les réunions que nous avons eues, aussi bien avec le syndicat auquel vous appartenez qu'avec l'ensemble de l'intersyndicale, personne n'a avancé cette proposition. Nous n'avons donc pas eu à nous positionner. J'ai retenu du débat de ce matin que l'intéressement n'était pas du salaire, qu'il n'a donc pas d'importance ni d'intérêt. L'actionnariat salarié encore plus puisque c'est peut-être encore moins du salaire que ce qui est demandé.

À part cela, je considère aussi que c'est un sujet, même si je n'en fais pas pour ma part une panacée absolue car beaucoup d'entreprises ont beaucoup investi sur l'actionnariat salarié et ont connu tellement de hauts et de bas que cela n'a pas pu laisser que des bons souvenirs à tous les salariés.

Néanmoins, je considère que c'est un levier qui peut être intéressant. Nous avons eu ce débat au moment de l'augmentation de capital avec Delta et China. Ici même, le président avait répondu que, sur le principe, il y était favorable, encore fallait-il créer l'opportunité de le faire financièrement puisque cela a un coût pour l'entreprise. Les actions ne sont pas gratuites, elles apparaissent et sont valorisées dans le compte de l'entreprise. Il faut aussi avoir des partenaires qui le souhaitent.

Ce n'est pas la revendication qui a été portée dans les négociations de « Trust Together » avec les pilotes ni dans l'intersyndicale.

Puis, nous avons un petit sujet qui n'est pas favorable, à savoir que le droit hollandais est très défavorable à des politiques d'actionnariat ou de distribution d'actions gratuites car le fisc hollandais taxe dès l'attribution et non pas à la revente, contrairement à ce qui se passe en France. Comme il n'y a pas d'action Air France mais que des actions Air

France-KLM, il n'est pas possible d'imaginer une distribution qui puisse ne pas concerner Air France et KLM.

Or, du côté KLM, les salariés, les syndicats et le management ne sont pas du tout intéressés pour des raisons de régime fiscal qui est très défavorable aux attributions d'actions gratuites.

M. BODRERO.- Comme vous aimez les boutades, nous allons continuer dans ce sens. Ce matin, c'était un rappel de la loi pour l'intéressement. C'est la loi qui précise que ce n'est pas du salaire.

Vous êtes étonné que 67 % des salariés choisissent le versement. Les salariés demandent le versement parce que, quand ils ouvrent le frigo, ils sont éblouis par la lumière du frigo vide. Peut-être que s'il était plein, les salariés laisseraient les fonds dans le PEE ou le PERCO...

M. GATEAU, Président.- Nous allons nous en arrêter là.

M. FILAUDEAU.- Serait-il possible d'étudier un dispositif et de profiter de cette année blanche fiscale pour le paiement des heures des compteurs ?

M. GATEAU, Président.- C'est tout à fait exact et l'autorité centrale en la matière étant présente...

Nous allons prendre les dernières interventions.

M. BARDIN.- Je voulais rebondir sur l'étude de *benchmark* que vous vouliez faire concernant l'intéressement. Surtout n'oubliez pas certaines entreprises comme notre avionneur Airbus, d'étudier leur accord d'intéressement et ce qui s'y passe. Les salariés ont des intéressements bien plus supérieurs au nôtre. Je n'en dis pas plus. C'est à étudier dans le *benchmark*, pas seulement choisir des entreprises que vous désiriez voir.

M. GATEAU, Président.- Vous avez raison. Il faudra intégrer les niveaux de marge des différentes entreprises pour comparer, à niveau de marge équivalent, ce qui est distribué aux salariés...

Je donne la parole à Guillaume LAURENT sur l'année blanche et la façon dont nous pourrions en tirer un profit opportuniste du point de vue de la taxation des rémunérations.

M. LAURENT.- Aujourd'hui, nous sommes en plein milieu de l'étude sur les impacts de l'année blanche sur nos types et nos structures de rémunération.

Je n'ai pas la réponse sur les heures supplémentaires. En tant qu'autorité centrale, je prends note et nous allons travailler sur le sujet pour savoir si c'est identifié comme un revenu exceptionnel.

Les pouvoirs publics ont identifié un certain nombre de revenus exceptionnels. Il ne faut pas d'effet d'aubaine sur cette année blanche. Je ne sais pas si les heures supplémentaires en font partie et s'il y a une espèce de plafond ou d'ordre de grandeur qui permettrait de bénéficier ou pas d'exonération fiscale au titre de l'année blanche. Mais j'ai pris bonne note et nous allons creuser le point.

M. GATEAU, Président.- Nous pouvons faire confiance au fisc pour avoir soigneusement verrouillé toutes les possibilités dans ce domaine. Mais il faut quand même regarder. Vous parlez des compteurs d'heures supplémentaires. Nous ne pouvons pas considérer que c'est un revenu additionnel supplémentaire car le revenu est déjà constitué. Le salarié a déjà ces heures sur son compte. Nous ne faisons que le monétiser.

M. FILAUDEAU.- Cela pèse aussi sur les comptes de l'Entreprise. Il faut aussi savoir purger les compteurs.

M. LAURENT.- C'est une autre question en dehors de la problématique de l'année blanche. Il faudrait voir si les pouvoirs publics s'intéresseront à l'année de génération de l'heure supplémentaire en elle-même puisque nous savons que chez nous, les compteurs d'heures supplémentaires peuvent avoir des années de référence différentes de la norme.

M. GATEAU, Président.- Une réponse est donc attendue de l'autorité centrale !

M. BARDIN.- Vous n'avez pas répondu à la question sur les 24,1 % de personnes qui ont placé. A-t-on la ventilation par catégorie de personnel ?

M. LAURENT.- J'ai répondu que nous avons fait la demande auprès de Natixis, que nous n'avons pas la réponse et que je vous la transmettrai. Aujourd'hui, cette information est chez Natixis, nous n'avons aucune information sur la partie placements.

M. BARDIN.- Il est déplorable que vous n'avez pas l'information et qu'elle soit détenue par Natixis. C'est un organisme bancaire et cela reste l'intéressement de l'Entreprise.

M. LAURENT.- Nous donnons effectivement l'information sur les montants. Mais quant à savoir ce que les salariés veulent faire de ce montant, nous avons déjà fait la demande, ils vont nous fournir l'information. Mais jusqu'à maintenant, ils ne fournissaient que les pourcentages de placements. Nous allons leur poser la question.

M. GATEAU, Président.- Je vous propose de passer au point 3.

3. Vote de la session sur le remplacement du Président de la Commission Petite Enfance.

M. GATEAU, Président.- Je donne la parole au secrétaire. Je vais passer la suite de la présidence de cette réunion à Patrice TIZON.

Pour ma part, je vous dis à la prochaine réunion de CCE.

M. COMBES DEFONTIS.- Nous devons remplacer le Président de la Commission Petite Enfance suite à la démission de Mme VASLIN. Le CCE a reçu la candidature de Mme ODINOT CHAZELAS pour le syndicat Force Ouvrière.

M. TIZON.- Y a-t-il d'autres candidatures ?

M. COMBES DEFONTIS.- Le CCE n'en a pas reçu.

M. TIZON.- Nous procédons au vote.

Les votants sont M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, M. TAIBI, M. BODRERO, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, M. DELLI-ZOTTI, Mme MOORE-RIEUTORD et M. PILLET, soit 9 votants.

Qui vote pour ?

Résultat du vote à main levée :

- **9 voix pour (M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, M. TAIBI, M. BODRERO, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, M. DELLI-ZOTTI, Mme MOORE-RIEUTORD et M. PILLET).**

(Départ de M. GATEAU à 16 heures 25.)

Mme MOORE RIEUTORD.- Monsieur le Président, cela vous ennuie-t-il de soumettre au vote maintenant la motion, même si ce n'est pas dans les habitudes ?

M. TIZON.- Très exceptionnellement, j'accepte le point.

M. COMBES DEFONTIS.- Concernant le vote de la motion, je voulais proposer, si l'UNSA est d'accord, pour recueillir l'avis des élus, de changer le titre en « *motion des élus* » et, au dernier paragraphe, d'écrire à la place de « *l'UNSA aérien* » « *les organisations syndicales sont en capacité de proposer un projet.* »

M. TIZON.- La tradition veut que, si la motion est modifiée, celui qui l'a présentée donne son accord sur les changements.

M. SLIMANI.- J'ai oublié de le préciser, mais de la même manière que cela s'est produit en CE Hub, dès lors qu'elle est validée, nous changerons le terme « *UNSA* » par « *les élus du CE* » et le dernier paragraphe également.

Nous sommes favorables à ces modifications.

M. TIZON.- Nous procédons au vote. Nous avons toujours les mêmes votants.

Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

- **9 voix pour (M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, M. TAIBI, M. BODRERO, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, M. DELLI-ZOTTI, Mme MOORE-RIEUTORD et M. PILLET).**

M. SLIMANI.- Je remercie les élus pour leur vote.

4. Vote de la session sur le projet de baisse du prix à 265 000 € pour la vente de Le Banchet

M. COMBES DEFONTIS.- Je vais vous présenter les trois biens qui sont à vendre et pour lesquels nous recueillons l'avis de la session sur la baisse de prix puisque les caractéristiques sont les mêmes.

Il s'agit d'un certain nombre de centres qui étaient prévus dans l'ancien accord de fiducie, qui avaient été mis en vente depuis 2012 et qui ne se vendent pas depuis plus de 5 ans. Ils sont inexploités depuis 5 ans.

Cette année, nous avons relancé la vente avec des baisses de prix parce que ces biens se dégradent. Une estimation avait été faite sur la base de la valeur vénale qui était assez élevée parce que ce sont des grosses bâtisses. Puis, elle a chuté depuis de 50 % et nous sommes entre 50 et 60 % de baisse de prix.

Le Banchet est une grande barre d'immeuble près de Grenoble. L'expertise avait été en 2012 entre 800 000 € et 1 M€. En 2017, il a été évalué à 418 000 € et nous avons un acquéreur à 265 000 €.

Le processus est bien sûr que la session soit d'accord pour cette baisse de prix. Nous avons une offre et une promesse de vente sous condition suspensive de l'accord de la session et sous condition suspensive également de l'accord du tribunal puisque ce sont des biens dont le produit de la vente sera séquestré chez Me BLEROT en garantie des annuités qu'il faut rembourser chaque année pour le traitement de la dette. Je rappelle que nous avons encore 9 M€ de dettes et qu'aujourd'hui, l'annuité est de 1 M€.

Juzet d'Izaut est un centre non exploité dans les Hautes-Pyrénées, au-dessus de Saint-Gaudens, dans un petit village de 200 habitants. Il y a beaucoup de bâtiments. Ce bien était estimé en 2012 à 875 000 €, puis 687 000, puis 407 850 € et aujourd'hui, nous avons une offre à 200 000 €.

Enfin Keradenec, en Bretagne, avait été expertisé en 2012 à 485 000 €, puis à 328 000 et en cas de cession avec changement d'activité, c'était 219 000 € et nous avons une offre à 220 000 €.

M. TIZON.- Avez-vous des demandes particulières ou des questions au Secrétaire sur ce point ? (*Aucune*)

M. COMBES DEFONTIS.- Ces projets ont été présentés en Coordination des secrétaires de CE.

M. TIZON.- À ce stade, je n'ai plus que 4 votants : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE.

Qui vote pour le projet de baisse à 265 000 € ?

Résultat du vote à main levée :

- **4 voix pour (M. JAGUT M. WAUQUIER M. COMBES DEFONTIS et M. CAPDEVIELLE).**

5. Vote de la session sur le projet de baisse du prix à 200 000 € pour la vente de Juzet d'Izaut.

M. TIZON.- Qui est pour le projet de baisse du prix de 200 000 € pour la vente de Juzet-d'Izaut ?

Résultat du vote à main levée :

- ***4 voix pour (M. JAGUT M. WAUQUIER M. COMBES DEFONTIS et M. CAPDEVIELLE).***

6. Vote de la session sur le projet de baisse du prix à 220 000 € pour la vente de Keradenec

M. TIZON.- Qui est pour la baisse du prix à 220 000 € pour la vente de Keradenec ?

Résultat du vote à main levée :

- ***4 voix pour (M. JAGUT M. WAUQUIER M. COMBES DEFONTIS et M. CAPDEVIELLE).***

M. TIZON.- Nous avons voté la motion. Nous pouvons clore la session. Il est 16 heures 38. Nous nous retrouvons le 25 avril.

(La séance est levée à 16 heures 38.)

