

AIR FRANCE

Comité Central d'Entreprise

Session du 25 avril 2018



*Minutes rédigées par les soins de :
Isabelle QUESTEL et Stéphanie MAROTEL
Sténotypistes de conférences*

CCE AIR FRANCE LISTE DE PRESENCE

Monsieur Gilles GATEAU / Monsieur Georges DAHER
Président du Comité Central d'Entreprise

ÉTAIENT PRÉSENTS

DÉLÈGUES TITULAIRES

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

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

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

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

ASSISTANTS DE LA DIRECTION

ASSISTANTS DU CCE

M. TIZON	<i>Excusé</i>	Mme SCHWEITZER	<i>Présente</i>
Mme DUSSAULE	<i>Présente</i>	Mme AUFROY	<i>Présente</i>
Mme DHOURY	<i>Excusée</i>	M. BERENGUIER	<i>Présent</i>
M. MOISSON	<i>Excusé</i>	Mme AHMED KAMAL	<i>Présent</i>
		M. JULY	<i>Excusé</i>

SECRÉTAIRES DE CE

ADMINISTRATEURS SALARIÉS

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>Présente</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	Intersyndicale	<i>Présente</i>

M. RIVET EXPERT
Points 1, 2, 3, 4, 5

SOMMAIRE

1. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE (RESULTATS 2017, PREVISIONS 2018, PROGRAMME ETE 2018, PLAN MOYEN TERME ET BESOINS D'INVESTISSEMENT).....	6
✓ RESTITUTION DU RAPPORT D'EXPERTISE DU CABINET SECAFI.....	6
✓ RAPPORT DE LA COMMISSION CENTRALE ÉCONOMIQUE	16
✓ AVIS DE LA SESSION ET PROPOSITION DE VŒUX AUX ACTIONNAIRES	46
2. FORMULATION DE PROPOSITIONS ALTERNATIVES AU PROJET D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES D'AIR FRANCE ET SUR LEURS CONSEQUENCES SUR LA GPEC ET SUR LES ORIENTATIONS SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE ADRESSEES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	47
✓ VOTE DE LA SESSION.....	48
✓ AVIS DE LA SESSION SUR LA PROPOSITION DE VŒUX AUX ACTIONNAIRES	49
3. INFORMATION DE LA SESSION SUR LE PROJET DE PROTOCOLE D'ACCORD ASAF 2018-2019 ET MANDAT DONNE AU SECRETAIRE DU CCE POUR LE SIGNER	49
✓ VOTE DE LA SESSION.....	50
4. VOTE DE LA SESSION SUR LE REMPLACEMENT DU VICE-PRESIDENT DE LA COMMISSION CENTRALE EMPLOI FORMATION.	50
5. INFORMATION SUR LE DISPOSITIF DE MEDIATION CONVENTIONNELLE DES CONTENTIEUX SOCIAUX.....	51



AIR FRANCE

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE *Session ordinaire* Jeudi 25 avril 2018

(La séance est ouverte à 9 h 10 sous la présidence de M. GATEAU, Directeur Général Adjoint des Relations Sociales.)

M. GATEAU, Président.- Bonjour à toutes et à tous. Nous avons aujourd'hui une session ordinaire, qui doit nous occuper la matinée, et une session extraordinaire qui doit nous occuper cet après-midi pour l'information et la consultation sur les comptes 2017 du CCE. Cet après-midi, je ne serai malheureusement pas avec vous. Monsieur DAHER présidera avec ma délégation cette session.

Pour ce matin, nous avons cinq points à l'ordre du jour. Avant de commencer le premier point, Mme DUSSAULE peut nous faire le traditionnel appel, en l'absence de M. TIZON. Madame COTIS vient de nous rejoindre au mois de février. Elle est l'adjointe de M. TIZON à la Direction des Relations Sociales. Nous sommes heureux de l'accueillir.

(Mme DUSSAULE procède à l'appel nominal)

M. GATEAU, Président.- Avez-vous des déclarations préalables ?

M. BEAURAIN.- Déclaration Sud Aérien :

« Après 11 jours de grève, qui réunissent l'ensemble des catégories de personnel, nos dirigeants n'ont depuis le début pas cherché à résoudre ce conflit, mais à diviser les salariés.

Vous avez écrit aux seuls PNT en les flattant grossièrement pour essayer de les désolidariser du mouvement. Quel manque de respect et de considération pour l'ensemble du personnel au sol et pour les personnels navigants commerciaux.

Vous avez cherché à exclure les syndicats non représentatifs des réunions de négociation pour les sortir de l'intersyndicale. Et cette tactique a encore échoué.

Passant outre les demandes de rattrapage d'inflation de l'intersyndicale, vous avez voulu imposer un accord triennal sur l'inflation des trois prochaines années alors que le problème, c'est le rattrapage de l'inflation passée. Encore une fois, un échec puisqu'aucun syndicat n'a voulu apposer sa signature sur cet accord.

Aujourd'hui, en proposant une consultation sur cet accord à l'ensemble des salariés d'Air France, qui n'a aucune valeur juridique, vous essayez de discréditer la représentativité et le choix de l'ensemble des organisations syndicales en essayant d'opposer les agents Air France contre leurs syndicats. Cette consultation ne résoudra pas le conflit en cours. Seul un accord de fin de conflit avec l'intersyndicale le pourra, mais c'est une solution vers laquelle vous n'avez pas fait un pas.

Comme d'habitude à chaque période de conflit, vous oubliez tous les fondamentaux de cette entreprise qui a besoin de chacun pour exister et prospérer. Pire, vos manœuvres essaient de monter tous les salariés les uns contre les autres : PNT, PNC, personnel au sol et maintenant les syndicalistes. Comme si le souvenir d'octobre 2015 et la révolte des salariés n'avaient pas été assez clairs. Ils ne se laisseront pas manipuler par vos vieilles ficelles.

Vous gérez cette entreprise avec une seule politique : diviser pour mieux régner. On est très loin des annonces de style « Trust Together », car force est de constater que vous ne faites pas confiance aux salariés et que vous avez peur de ce collectif humain que vous cherchez à casser.

240 M€ de pertes, 240 M€ que vous avez préféré gaspiller dans un conflit social plutôt que de les investir dans le personnel, car vous avez toujours la même vision : vous préférez voir dans chaque salarié une source de coût plutôt qu'une source de richesse. La richesse doit maintenant être redistribuée et elle ne saurait rester plus longtemps concentrée entre les mains de quelques privilégiés de l'entreprise qui s'augmentent largement tout en voulant imposer l'austérité aux autres.

Je suis moi consterné de la façon dont nos dirigeants gèrent ce conflit. On affiche partout le dialogue social alors qu'il n'existe pas. On a laissé plusieurs portes de sortie. À chaque fois, vous avez préféré ne pas les prendre. Jusqu'où vous allez aller ? C'est cela le problème. Jusqu'où êtes-vous prêts à aller ?

Comprenez bien que ce que vous essayez de faire aujourd'hui, c'est-à-dire d'opposer les salariés aux syndicats, c'est tout nouveau. Je crois que c'est la première fois en France qu'on fait cela. C'est dans la politique MACRON. Quand les syndicats ne sont pas d'accord avec l'employeur, on va demander directement aux salariés. On va individualiser le rapport de forces.

Vous êtes sûrs de gagner, puisqu'à chaque fois qu'il y a un collectif, vous essayez de le contourner. Quand il y a un collectif de syndicats, vous voulez choisir vos partenaires. Quand il y a un collectif/un syndicat, vous vous voulez l'éviter et vous cherchez à vous attaquer directement aux salariés. C'est très grave ce que vous faites. Vous espérez un « oui », mais je pense que le « non » va être majoritaire. »

M. GATEAU, Président.- Merci.

M. TAIBI.- Ce ne sera pas une déclaration littéraire comme vient de faire M. BEURAIN. J'ai interpellé hier le Président JANAILLAC. J'ai une question légitime : les comptes sociaux de la holding ont été publiés. J'ai l'impression de revenir comme l'année dernière au niveau du scandale du COMEX et de leur augmentation. Les charges de personnel de la holding pour l'année 2017 sont de 3,8 M€. Ils étaient de 2,3 M€ pour l'année 2016, ce qui fait 65 % d'augmentation de la masse salariale.

Comme M. le Président JANAILLAC m'a dit hier qu'il n'avait pas le temps et qu'il fallait poser cette question dans les instances, je pose la question dans la plus haute instance à Air France. J'aimerais une réponse de pourquoi il y a une augmentation de 65 % de la masse salariale au COMEX de la holding.

J'ai une autre intervention. J'aimerais que les partenaires CFE/CFDT arrêtent de polluer ma boîte mails, Monsieur GÂTEAU. Ce n'est pas la première fois qu'ils nous envoient des mails. Quand Force Ouvrière l'a fait une fois, on s'est pris un courrier de M. TIZON. C'est la dixième fois qu'ils envoient des mails sur les boîtes personnelles. Je le dis au CCE dans les minutes : je ne veux plus dans ma boîte mails Air France un tract de la CFE et de la CFDT. Vous êtes l'employeur. Vous

devez garantir la confidentialité de ma boîte mails. Je veux le même courrier que Force Ouvrière a eu pour une seule fois. Cela commence à bien faire.

M. GATEAU, Président.- Merci. S'il n'y a pas d'autre déclaration préalable, je vous propose de passer au point 1 de l'ordre du jour.

1. Information et consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise (résultats 2017, prévisions 2018, programme été 2018, plan moyen terme et besoins d'investissement)

M. GATEAU, Président.- Nous entendons le rapport de votre expert, le cabinet Secafi. Puis, nous écouterons le rapport de la commission centrale. Puis, nous aurons les débats. Nous avons avec nous M. VERSPYCK, le Directeur Financier. Je ne doute pas, Monsieur TAIBI, que vous reposerez votre question au moment du débat.

M. TAIBI.- Est-ce que vous répondez à la question ?

M. GATEAU, Président.- Je ne réponds jamais sur les questions ou déclarations préalables. Si la question est posée dans le débat, il y sera répondu évidemment.

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

M. GERVAIS (Cabinet Secafi).- Avec mes deux collègues, M. PAWLOWSKI et M. BOUHAFS, je vous propose de faire un résumé du rapport et de la synthèse. Vous avez reçu, il y a quelques jours, un envoi avec trois documents :

- ✦ La synthèse de notre rapport,
- ✦ Un certain nombre d'annexes sur des éléments de données ou d'analyses que nous pensions utiles de vous fournir également,
- ✦ Un document format Word qui est une table de données, à laquelle vous pouvez vous référer si vous avez besoin d'utiliser tel ou tel chiffre qui nous ont servis dans nos analyses.

Ce travail a été présenté à votre commission il y a une dizaine de jours. Je précise, car cela n'a pas été le cas sur le précédent rapport, que ce travail a été réalisé dans de bonnes conditions et dans une bonne collaboration avec les services financiers du contrôle de gestion de l'entreprise.

Dans ce document, vous avez un certain nombre d'éléments que nous vous avons fournis un peu en avance de phase, en même temps que notre travail sur la stratégie au CCE du 2 mars. Pour la bonne cohérence, certains d'entre eux sont repris dans ce document.

Ce document est plus détaillé que les analyses données il y a un mois sur plusieurs points :

- ✦ La façon dont s'est construite l'évolution de la performance économique ;
- ✦ L'analyse des différents métiers et de leur contribution ;
- ✦ L'analyse de la situation financière et de l'endettement ;
- ✦ Les perspectives de résultats de l'année en cours.

Il faut avoir en tête que c'est un travail que nous avons fait sur mars et qui a été bouclé il y a deux semaines. Nous avons bien sûr en tête le conflit en cours qui va peser sur les résultats de l'année. Les analyses que nous avons faites n'en tiennent pas compte. Au fur et à mesure de l'exposé, vous verrez que nous avons répondu à certaines questions posées le mois dernier.

M. BOUHAFS (Cabinet Secafi).- Pour accompagner les propos en préambule de M. GERVAIS, dans l'introduction, nous avons voulu traduire qu'après sept années de pertes consécutives sur la période 2008-2014, l'année 2017 confirme la sortie de crise du Groupe Air France avec une troisième année consécutive de résultats positifs, portés à la fois par une bonne conjoncture dans le transport aérien et également par le redressement opéré par le Groupe Air France sur l'Asie et l'Amérique Latine.

Parallèlement à cela, nous avons toutefois un creusement vis-à-vis des performances des principales compagnies aériennes européennes et également un décalage par rapport à la croissance de l'offre de ce que nous observons sur le marché et celle que nous observons sur le Groupe Air France depuis plusieurs années.

(Le Groupe Air France n'a pas profité pleinement des opportunités liées au développement du marché du transport aérien)

Vous nous aviez demandé une analyse de la croissance de l'offre du Groupe Air France sur longue période avec et hors prise en compte de Transavia afin de voir la dynamique de l'offre avec et hors Transavia sur longue période.

Sur la période 2012-2016, la croissance de l'offre du Groupe Air France a été imputable uniquement à Transavia. Sur la période 2012-2016, l'offre SKO du Groupe Air France a connu plutôt une baisse de 0,3 %.

Avec Transavia, nous voyons bien la dynamique positive sur l'année 2017, mais également hors Transavia avec 1,4 % de croissance SKO sur cette période.

La croissance SKO est prévue en nette accélération sur la période 2018-2020 pour être un peu en rupture avec les différentes baisses d'offres constatées sur les années passées.

(Les principales compagnies européennes connaissent des progressions très soutenues de leur offre)

Nous vous avons déjà présenté ces éléments lors de la présentation des orientations stratégiques pour vous montrer le décalage de l'offre vis-à-vis des principales compagnies européennes. Cela retrace un peu ce que nous avons évoqué précédemment.

(Dans un contexte du retour à croissance de l'offre, les performances économiques du Groupe Air France enregistrent une amélioration significative en 2017)

Concernant les résultats, c'est également une réponse que nous avons souhaité faire au débat durant la présentation des orientations stratégiques. C'était une demande de faire l'évolution des résultats hors prise en compte de l'intéressement et de la grève.

La performance économique hors prise en compte de ces éléments hors exploitation augmente de 174 M€ entre 2016 et 2017. Le résultat d'exploitation passe de 550 M€ à 724 M€ hors prise en compte de ces phénomènes d'intéressement et de grève.

Cette très bonne performance est portée essentiellement par le redressement de la recette unitaire, essentiellement en Asie et en Amérique Latine.

Au niveau des frais de personnel, nous voyons une hausse contenue. Vous avez des détails plus fins sur les annexes qui vous montrent que l'évolution des frais de personnel pour les personnels au sol et pour les PNC est imputable uniquement à l'intéressement. Hors prise en compte

de l'intéressement, nous sommes plutôt sur une baisse des frais de personnel sur ces deux périmètres.

Concernant les autres éléments du compte de résultat, nous voyons bien la bonne performance du Groupe Air France avec une croissance non seulement du résultat d'exploitation, mais également du résultat net.

(Le REX est porté principalement par la hausse de la recette unitaire)

Vous avez un détail plus fin sur les différents éléments qui ont porté la croissance du résultat d'exploitation. La recette unitaire affiche une croissance de 249 M€, ce qui porte l'essentiel de l'évolution du résultat d'exploitation entre 2016 et 2017 avec, dans une moindre mesure, un impact favorable de l'effet carburant. Nous verrons par la suite que c'est lié essentiellement à l'effet couverture qui a compensé la hausse des cours carburant sur la période 2017.

(Après une stabilisation au premier trimestre 2017, le Groupe Air France a enregistré une croissance des recettes unitaires à partir du deuxième trimestre)

Nous avons voulu voir comment se portait la recette unitaire sur les principales compagnies européennes. Nous voyons bien que l'ensemble des principales compagnies européennes sont logées à la même enseigne avec une baisse importante sur l'année 2016 liée à la baisse du cours du pétrole qui a été répercutée sur la recette unitaire. L'évolution 2017 est quasiment identique sur l'ensemble des principales compagnies européennes.

(La stabilité globale du coût du carburant provient principalement de l'effet favorable des couvertures qui vient compenser l'effet prix négatif)

Concernant le carburant, la croissance du cours a eu un impact prix à la hausse, largement couvert par l'effet couvertures. C'est lié essentiellement au fait que les principaux producteurs pétroliers ont décidé de restreindre leur production de pétrole depuis novembre 2016. Malgré la hausse de la production de gaz de schiste, cela n'a pas forcément eu un impact négatif sur le cours du pétrole, qui a continué quand même à augmenter face à cette baisse de production des principaux producteurs pétroliers.

(Dans un contexte de hausse de l'offre, le coût unitaire hors change, carburant et mix LC/MC demeure globalement stable en 2017)

Je ne vais pas revenir sur le coût unitaire. Nous avons eu un long débat sur la présentation des orientations stratégiques sur les différentes évolutions du coût unitaire et les différents impacts du fait du décalage par rapport au budget de votre Groupe et par rapport au phénomène de croissance observé par rapport aux ESKO.

(L'année 2017 a été marquée par une poursuite de la baisse de l'effectif)

Concernant les frais de personnel, la hausse de la masse salariale est contenue au regard de la croissance de l'activité. Quand nous regardons un peu plus dans le détail, nous voyons que cette croissance est essentiellement portée par les éléments d'intéressement.

Par nombre d'effectifs, nous voyons que les effectifs progressent pour les PNC de 186 personnes entre 2016 et 2017. Si nous regardons un peu plus dans le détail, nous nous rendons compte que c'est porté par les CDD et les autres contrats alors que les CDI sont en net retrait sur la période 2017. Nous avons fait ce constat également au niveau des personnels au sol qui enregistrent une forte baisse, compensée par une croissance de l'effectif CDD.

Vous avez le détail dans le document annexe page 31 de l'ensemble des effectifs par type de contrat afin que vous puissiez observer les tendances entre les CDI, les CDD et les autres contrats sur différentes catégories socioprofessionnelles.

(Le Groupe Air France redresse sa marge d'exploitation ajustée à 5,1 %, mais l'écart avec les autres compagnies européennes continue de se creuser)

Nous avons parlé de la bonne trajectoire de résultats sur l'année 2017 et la confirmation de sortie de crise de 2008 à 2014. Quand nous comparons par rapport aux principales compagnies européennes, nous voyons quand même que le Groupe Air France affiche un résultat d'exploitation en termes de marge par rapport au chiffre d'affaires nettement inférieur à KLM, Lufthansa et IAG qui affichent des performances autour de 10 % pour ces trois compagnies aériennes.

(L'application de la norme IFRS 16 « remplacera » et mettra fin à la notion de résultat d'exploitation ajusté)

Je ne rentre pas dans le détail de la norme IFRS 16. Si vous avez des questions, nous pourrions y répondre durant les débats. L'idée était de dire que le résultat d'exploitation demain sera égal au résultat d'exploitation ajusté d'aujourd'hui. Je ne rentre pas trop dans le détail. Vous avez des éléments en annexe. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à revenir vers nous.

(La hausse du résultat d'exploitation de Groupe AF est principalement tirée par le réseau long et moyen-courrier hub et les résultats devenus positifs de Transavia)

Ensuite, vous avez l'évolution du résultat d'exploitation par métier. Nous voyons bien que Transavia, le long et moyen-courrier hub portent cette évolution du résultat d'exploitation entre 2016 et 2017, avec un phénomène Transavia que vous présentait tout à l'heure M. GERVAIS, qui, pour la première fois, affiche des résultats positifs sur l'année 2017.

Les deux points noirs sont : la maintenance, qui affiche un résultat d'exploitation en retrait, et le moyen-courrier Point à Point qui a fait l'objet d'un point très spécifique lors de la présentation des orientations stratégiques. Si vous souhaitez avoir plus de détails, nous vous répondrons avec plaisir.

(Sur l'activité long-courrier, l'amélioration des résultats est tirée par le fort redressement du REX sur les réseaux Asie et Amérique Latine)

Comme à l'accoutumée, nous nous attachons à ne pas diffuser les résultats par réseau. Vous ne l'avez pas dans vos présentations sur vos tables, mais, au niveau de la présentation projetée, nous voyons bien les évolutions des réseaux. Nous observons que l'Asie et l'Amérique Latine affichent une nette amélioration de leurs résultats.

L'Asie, sur trois années consécutives, avait affiché des pertes. Sur l'année 2017, il y a un redressement des performances.

L'Amérique Latine avait affiché de fortes pertes sur l'année 2016 et redresse ses performances sur l'année 2017 à un niveau comparable à celui de l'Afrique, qui était la zone la plus contributrice avec l'Amérique du Nord pour le Groupe Air France.

(L'activité Cargo renoue avec la croissance en 2017 portée par une meilleure conjoncture. Néanmoins, Air France continue de souffrir d'un niveau de qualité insuffisant)

M. PAWLOWSKI (Cabinet Secafi).- Sur le Cargo, retour à la croissance en 2017 portée par une meilleure conjoncture : l'offre augmente de 2 % alors que le trafic augmente de 5 %.

Au niveau global, conjoncturel, la reprise du trafic est supérieure à l'augmentation des capacités au niveau mondial. La recette unitaire pour Air France Cargo, pour la première fois depuis 2012, augmente. De plus, la contribution est en hausse de 12 M€ pour atteindre 401 M€.

La contribution d'Air France Cargo a bénéficié des effets positifs de capacité, de recette unitaire avec un meilleur remplissage du *yield*. Malgré un petit effet négatif du carburant et du change, vous vous retrouvez avec ce bon résultat.

L'amélioration de la contribution de KLM Cargo est supérieure et s'affiche à plus 25 M€.

Toutefois, le point noir est qu'Air France Cargo ne réussit pas à améliorer sa qualité. Au contraire, les indicateurs de qualité sont même en dégradation par rapport à 2016. Les résultats sont de 2 ou 3 points en dessous de 2016. Par rapport au pourcentage de livraison que le client attend, c'est passé en dessous de 70 %, donc 2 à 3 points en dessous de 2016, 4 à 5 points en dessous du budget. Par rapport à KLM, ce sont 10 ou 11 points de moins.

Des plans sont déjà en cours pour régler ce problème. C'était à l'œuvre déjà sur 2017. Pour l'instant, les résultats ne sont pas là.

(Le coût net à l'heure de vol a augmenté de 5,8 % en 2017, sous l'effet notamment d'écart sur les coûts moteurs et du vieillissement de la flotte)

Concernant la Maintenance, l'indicateur principal (le coût net à l'heure de vol) a augmenté de 5,8 %. Ce n'est pas une bonne nouvelle. Les principaux effets déterminants sont les coûts moteurs et le vieillissement de la flotte.

Le résultat exploitation de la Maintenance du Groupe Air France est en baisse. Il reste fortement positif à 181 M€, mais avec une baisse considérable de 15 M€, sous l'effet principalement de la baisse du chiffre d'affaires externe.

Le coût net à l'heure de vol, qui est un indicateur synthétique basé sur les coûts internes moins la marge sur clients externes, a donc fortement augmenté du fait notamment de cette baisse du chiffre d'affaires externe. Vous êtes très en dessous du budget, qui était assez optimiste, sur cet indicateur.

La baisse du chiffre d'affaires externe provient notamment de la perte de contrats importants, qui n'avait pas été bien anticipée. D'autre part, les coûts ont été tirés à la hausse, notamment par la renégociation d'un contrat important de fourniture avec General Electric et par des opérations de maintenance non prévues sur des *Pièces à durée de Vie Limite*.

Le vieillissement de la flotte en toile de fond constitue un facteur structurel d'augmentation des coûts.

De manière plus conjoncturelle, en 2017, nous avons pu constater :

- Des surcoûts logistiques particulièrement concernant l'Asie avec une croissance de l'activité sur cette zone et des circuits de transport et de stockage qui n'ont pas encore été optimisés.

- Des coûts de locations de moteurs liées au problème de Supply Chain de General Electric.

Il y a toutefois un carnet de commandes en croissance avec de nouveaux contrats gagnés. Le carnet de commandes s'affiche donc en hausse de 8,9 M\$ en 2016 à 10,8 M\$ en 2017.

(Transavia France enregistre une croissance d'activité soutenue, avec un REX qui devient pour la première fois nettement positif en 2017)

M. GERVAIS (Cabinet Secafi).- Vous aviez déjà l'information sur le fait que les résultats sont devenus nettement positifs en 2017 à 28 M€ pour Transavia France. Il est intéressant de voir les ressorts de cette amélioration, puisque le budget restait en prévisions négatif et que le plan moyen terme de Transavia était arrivé à l'équilibre en 2017.

Il y a plusieurs causes, mais cela relève plutôt d'une amélioration structurelle des résultats de Transavia. Transavia, qui a été conçu comme un outil défensif et l'est pour le Groupe sur l'aéroport d'Orly et deux aéroports de province, a trouvé une certaine place sur le marché.

Les causes de l'amélioration sont les suivantes, pas forcément dans la hiérarchie :

- ♦ L'organisation d'exploitation a été améliorée et notamment l'entreprise a réussi à trouver la bonne organisation du programme d'été. En 2016, le programme été a été trop tendu et cela a généré d'énormes difficultés d'exploitation et des surcoûts importants. L'entreprise a trouvé l'an dernier la bonne organisation.

- ♦ Elle a commencé à réduire ses coûts de flotte, pour le moment plutôt en ayant des nouveaux avions qui rentrent dans la flotte à un coût nettement inférieur aux avions plus anciens. Progressivement, elle va pouvoir renégocier un ensemble de contrats de location qui étaient à des prix extrêmement élevés. La baisse des coûts commence à faire ses effets et va continuer à les produire.

- ♦ La troisième raison, et peut-être la principale, est qu'en 2017, et cela se poursuivrait dans les années qui viennent, la croissance est restée significative, mais elle a été moins forte que sur la période précédente. De ce fait, Transavia n'a pas ouvert beaucoup de nouvelles destinations. Ils n'ont pas eu les coûts liés à l'ouverture de nouvelles destinations. Au contraire, ils ont fait « mûrir » leur présence commerciale et ils l'ont améliorée sur les destinations ouvertes les années précédentes.

En 2017, Transavia a récolté les fruits des ouvertures de 2015, 2016, voire précédemment, sans avoir de coûts d'investissement dans de nouvelles ouvertures. C'est une stratégie clairement affichée par Transavia et elle a porté ses fruits. Là où c'était une filiale qui pesait depuis plusieurs années sur les résultats du Groupe Air France et le Groupe Air France-KLM, l'effet a été positif l'an dernier. Le budget de cette année prévoit qu'il le soit encore plus.

Très clairement, ce que vous avez en termes de prévision sur le futur est lié à la stratégie fixée en 2016 au moment de « Trust Together ». Elle va être revisitée d'ici fin juin/début juillet. Si elle est modifiée, le plan d'affaires, que ce soit en termes de développement d'activité ou de résultats, pourrait être différent. Si l'ambition de croissance est beaucoup plus forte, il va y avoir des investissements et cela va peser sur les comptes d'exploitation.

(Sur la période 2015-2017, la trésorerie dégagée par l'activité couvre le financement des investissements)

Il faut regarder le financement chaque année et aussi dans sa dynamique de moyen terme. Le graphe présente le financement de l'entreprise sur la période 2015-2017. C'est la période où vous êtes revenus à des résultats positifs. Il nous est paru intéressant de regarder ce que donne le financement de l'entreprise dans le contexte des résultats positifs auxquels vous êtes revenus.

Il en ressort que vous avez pu financer sur ces trois années plus de 3 Md€ d'investissements, ce qui fait un peu plus de 1 Md€ par an. Dans ce contexte, l'entreprise a dégagé un excédent de trésorerie cumulé sur trois ans de 1,2 Md€. Cela signifie que cet excédent de trésorerie contribue au désendettement.

Cet excédent de trésorerie a deux sources :

- La première est l'excédent qui reste pour Air France : après avoir financé les investissements, il y avait un solde positif de 425 M€ cumulés sur ces trois ans. Cela a contribué à un tiers à cet excédent de trésorerie de 1,2 Md€ sur trois ans.
- Les deux autres tiers proviennent de cessions d'actifs, principalement Servair, Amadeus et un certain nombre de slots à Heathrow.

Globalement, cette situation de financement est positive, puisque vous avez autofinancé vos investissements. L'amélioration de la situation financière, qui venait auparavant uniquement des cessions d'actifs, vient maintenant pour une partie de l'excédent après financement des investissements. Cela retrace réellement un palier d'amélioration dans la situation financière de l'entreprise.

(Les fonds propres du Groupe Air France continuent de se reconstituer)

Concernant les fonds propres, nous avons mis les chiffres des quatre dernières années. Les fonds propres se sont nettement améliorés. Ceux qui ont le plus d'importance sur le marché sont ceux du Groupe qui atteignent 3 Md€.

Il y a plusieurs facteurs : les résultats positifs du Groupe et puis, l'an dernier, deux éléments qui ont permis d'augmenter le capital, à savoir l'entrée de China Eastern et de Delta pour environ 750 M€ et le fait que les obligations OCÉANES ont été converties en capital et n'ont pas eu à être remboursées. Ces deux éléments ont amélioré les fonds propres de 1,2 Md€ et réduit en même temps la dette de 1,2 Md€.

(Malgré une baisse du niveau d'endettement et une amélioration de la capacité de remboursement, le niveau de la dette reste significatif)

Si nous regardons l'évolution de la dette, les analyses produites sont sur une logique de dette ajustée, à savoir distincte de ce que vous avez en bleu foncé : la dette équivalente aux engagements de location que vous avez. Cela se projette sur les nouvelles normes IFRS 16. En gris, vous avez la dette financière classique.

Au regard de la période récente, au niveau d'Air France ou au niveau du Groupe, l'endettement s'est réduit. Cela génère une situation financière meilleure. Il s'est réduit uniquement par baisse de la dette financière classique. Sur la même période, que ce soit au niveau du Groupe Air France ou au niveau de l'ensemble du Groupe, la dette correspondant aux engagements de location a augmenté de 450 M€ pour le niveau Air France et de 1,7 Md€ pour l'ensemble.

Cela signifie que l'investissement dans la flotte qu'a fait KLM ces dernières années, plus important que le vôtre proportionnellement, s'est fait beaucoup par des engagements de location. L'entreprise, sur la base de cette situation financière améliorée, s'est fixée comme stratégie

d'arrêter le recours aux locations qui est beaucoup plus coûteux et de revenir à des financements classiques (autofinancement, endettement ou crédit-bail).

Ce mouvement est légèrement engagé chez Air France, puisque le niveau des engagements de location a baissé. Il n'est pas encore engagé au niveau du Groupe KLM, puisqu'en 2017, le niveau des engagements de location était encore en légère hausse.

(Les loyers opérationnels pèsent beaucoup plus lourd chez Air France-KLM que chez les principaux concurrents)

Nous avons réalisé une analyse comparée des structures du bilan d'Air France KLM et des principaux concurrents ou autres opérateurs européens. Les chiffres sont assez parlants.

Malgré l'amélioration, la situation financière d'Air France-KLM est moins favorable en termes de niveau de fonds propres. Proportionnellement, les autres entreprises ont des fonds propres plus élevés ou, comme pour Lufthansa ou easyJet, des niveaux d'endettement beaucoup plus faibles. IAG est historiquement très endetté. Ils se désendettent et gardent un niveau d'endettement moins fort que le Groupe Air France-KLM, mais très significatif.

Le niveau d'endettement s'apprécie surtout en proportion du niveau de rentabilité. Plus on est rentable, plus on peut se permettre un niveau d'endettement élevé. C'est caractérisé par l'indicateur de capacité de remboursement. Là-aussi, pour le Groupe Air France-KLM, il y a une forte amélioration de cet indicateur. La dette a baissé. Les résultats se sont améliorés, donc la capacité de remboursement d'Air France-KLM, s'est améliorée. Elle reste néanmoins un peu moins bonne que celle d'IAG. Celle de Lufthansa ou d'easyJet est nettement meilleure.

(Le Groupe Air France va devoir sur les années à venir générer des moyens financiers en relation avec des besoins d'investissements en hausse importante)

Nous avons échangé en mars sur ces données. Je n'y reviendrai pas en détail. Je vous avais exposé le mois dernier qu'il y avait une période devant nous d'augmentation des investissements. Cela correspondait à la nécessité de renouveler la flotte, puisque vous passez d'une situation qui était de l'ordre de 1 Md€ par an en 2015, un peu plus en 2016, 1,2/1,3 Md€ en 2017 et 2018. Nous arrivons à un palier supérieur autour de 1,7 Md€ sur les trois années qui vont venir. Le tableau retrace un niveau d'investissement qui atteint un peu plus de 2 Md€ dans les projections à 2022.

Cette nécessité d'augmenter les investissements pour renouveler une flotte qui a vieilli et pour assurer la croissance va amener, si la volonté est de ne pas augmenter l'endettement à nouveau, un besoin qu'Air France progressivement améliore ses résultats et ses capacités d'autofinancement. L'autofinancement que vous avez aujourd'hui permet de couvrir des niveaux d'investissement de l'ordre de 1,2/1,3 Md€, mais ne permet pas de couvrir des niveaux d'investissement de l'ordre de 1,7 Md€, et encore moins de plus de 2 Md€.

(L'analyse du budget 2018 et les scénarios que nous avons élaborés révèlent les difficultés pour maintenir les résultats d'Air France au niveau atteint en 2017)

Les prévisions 2018 sont forcément très compliquées à faire, puisqu'il faut y intégrer les effets de conflits qui vont être extrêmement élevés. Néanmoins, il nous paraît très utile d'observer et de regarder la dynamique de l'entreprise telle qu'elle ressort de 2017 et de la façon dont 2018 était engagée.

Nous avons bâti 2 scénarios qui se basent sur la même hypothèse de croissance, celle qui était au budget de l'Entreprise, plus 3,7 % d'équivalents SKO (passagers plus fret) et qui se basent sur la situation du cours du pétrole début avril. Il était à 69 \$ et, compte tenu des couvertures, cela amenait un cours du pétrole que vous payez 63 \$ après couverture. Nous avons donc pris cette hypothèse.

C'est un niveau du cours du pétrole plus élevé que celui qui figurait au budget de l'Entreprise. Même si le dollar est plus bas, le fait que le dollar soit plus bas ne compense pas l'effet défavorable de l'augmentation du prix du pétrole.

Ce qu'il en sort, c'est, premier scénario, quelles sont les hypothèses à réunir pour maintenir le niveau de REX 2017, sachant que le budget de l'Entreprise prévoyait un niveau de résultat d'exploitation en 2018 légèrement inférieur à celui de 2017. Il y avait 2 conditions à réunir :

1. Que l'entreprise réalise son objectif de baisse du coût unitaire. Cet objectif au budget 2018 était de moins 1,3 %. Notre opinion est qu'avec une croissance nettement plus forte, c'est possible. On peut raisonnablement prévoir une baisse de coûts unitaires. Le fait d'atteindre ce niveau restait un objectif un peu ambitieux ;
2. Que les recettes unitaires continuent à augmenter légèrement de plus 0,7 point. Il y a un écart avec les prévisions de l'Entreprise qui avait prévu une baisse de recettes unitaires de 0,3 point, une stabilité plutôt orientée vers le négatif.

Nous retenons que le maintien en 2018 de résultats identiques à 2017 n'était pas acquis et les conditions à réunir n'étaient pas impossibles à atteindre mais pas non plus si faciles.

Le deuxième scénario que nous avons produit est quelles sont les conditions pour faire au moins le même résultat que celui de 2016. Cela peut être obtenu si la recette unitaire baisse de 0,5 point, ce qui est légèrement moins favorable que ce qu'a prévu l'Entreprise, et si la baisse du coût unitaire est limitée à 0,8 point au lieu de 1,3 point. Il nous semble, des informations que nous avons, et je laisse de côté les conséquences du conflit, qu'il pouvait être raisonnablement prévu que l'Entreprise atteigne ces objectifs. Un scénario où le résultat de 2018 aurait été compris entre celui de 2017 et celui de 2016 avec un objectif de se rapprocher de celui de 2017 était raisonnable.

Aujourd'hui, compte tenu des conséquences du conflit social, du coût de chaque jour de grève et de l'effet que cela risque d'avoir sur les résultats des mois qui suivront, il y a un risque très clair de résultats nettement en dessous de cela. Mais vous l'avez clairement en tête et Jérôme BEAURAIN l'a exprimé tout à l'heure.

Quelques éléments de conclusion.

Un certain nombre d'éléments positifs ressortent de l'évolution des résultats de 2017 : Confirmation de résultats positifs, amélioration de ces résultats. Le fait que le Groupe a réussi à augmenter son capital de façon significative était nécessaire et il est bien que cela ait été fait.

Il faut avoir en tête que vous ne pourrez pas le renouveler dans les mêmes conditions, refaire entrer de nouveaux actionnaires comme Delta et China Eastern. Cela les fait monter au capital, cela changerait la gouvernance et la détention du capital du Groupe de façon importante et cela pèserait sur votre indépendance.

Cela a permis de consolider la JV transatlantique et cela a certainement aidé à renforcer les alliances en Inde avec Jet Airways. Cela fait des années qu'il n'y avait pas eu de progrès

significatifs en matière d'alliances et vous avez clairement besoin de renforcer vos réseaux d'alliances.

La confirmation des bons résultats et l'augmentation de capital améliorent le crédit dont dispose l'Entreprise, aussi bien au sens financier –vous êtes dans une meilleure situation financière, on vous fait plus confiance- que sur le plan du jeu concurrentiel et d'alliances.

À côté de cela, certains points de vigilance ont perduré ou sont apparus. Les résultats restent en deçà de ceux des concurrents. L'écart au sein du Groupe entre Air France et KLM reste à peu près le même. Vous êtes dans une situation moins favorable pour investir et en cas de retournement de conjoncture.

La situation du point à point est inquiétante, même si les causes de cette situation financière qui s'est dégradée sont en partie liées à des désorganisations internes.

L'arrivée d'une offre *low cost* long-courrier est une vraie menace. Nous en avons parlé en mars.

Puis, le fait que vous n'avez pas, que ce soit sur le passage ou le Cargo, atteint les niveaux requis de performance opérationnelle et de qualité est un handicap que l'Entreprise a besoin d'adresser.

Sur le champ lié au système aérien français et aux écarts de coûts qu'il présente par rapport à d'autres pays, il y avait eu un progrès significatif en 2015, en lien avec la modification de la facturation par ADP des passagers en correspondance. Il n'y a pas eu d'évolution très sensible positive dans cette dernière période.

Deux éléments d'actualité intervenus depuis sont à garder en tête : les assises du transport aérien et les éventuelles opportunités qu'elles représentent et le fait que c'est sans doute la dernière fenêtre de tir. En effet, du fait que l'État va devenir minoritaire dans ADP, donc une privatisation majoritaire, la capacité d'intervention de la puissance publique sur ADP sera moins bonne. Dans l'avenir, ce n'est pas forcément un élément favorable pour le transport aérien et pour celui qui est sous pavillon français.

Toujours sur les points de vigilance pour l'avenir, « Trust Together » affiche l'ambition de restaurer la confiance. Il reste un gros travail à faire. Je mentionnerai 2 axes : l'aspect gouvernance du Groupe et de l'Entreprise entre Air France et KLM et la situation interne à l'Entreprise, le conflit actuel qui perdure et qui reflète une situation très préoccupante.

Il montre que toute une série de difficultés issues de la période de stagnation ou de baisse d'activité, de restructuration et de plans de départs volontaires ne sont pas réglées. Nous attirons l'attention sur le fait qu'il y a dans ce conflit un sujet principalement salarial, mais vous aurez aussi à gérer la persistance de difficultés opérationnelles, des problèmes de conditions de travail, certains secteurs où les salariés restent inquiets sur l'avenir.

Globalement, avant ce conflit, les indicateurs de climat social étaient plutôt en moyenne en amélioration. Mais cela ne signifie pas qu'il n'y a pas dans plusieurs endroits des vraies questions à traiter. Nous attirons votre attention sur ce point et c'est un sujet qu'il faudra également adresser si vous voulez vous projeter positivement sur l'avenir, c'est-à-dire pouvoir investir –l'Entreprise aura besoin de le faire– et remettre en place une GPEC dynamique, tant dans ses volets mobilité interne, parcours professionnel, que dans son volet de faire entrer des nouveaux collègues dans l'entreprise et de recrutement. Vous êtes entrés dans une nouvelle phase en matière de résultat depuis 3 ans,

vous avez également besoin d'entrer dans une nouvelle phase en matière de GPEC et de développement des ressources humaines.

Je vous repasse la parole et, avec mes 2 collègues, nous sommes à votre disposition pour préciser toutes les questions que vous souhaitez.

M. GATEAU, Président.- Entendons-nous le rapport de la Commission Centrale Économique ?

M. COMBES DEFONTIS.- Il nous reste un membre de la Commission.

✓ Rapport de la Commission Centrale Économique

M. GATEAU, Président.- Monsieur le Secrétaire, la lecture va vous échoir.

M. COMBES DEFONTIS.- Je vais vous lire le rapport de la Commission Centrale et quand M. BARDIN reviendra, s'il a des commentaires à faire, je lui donnerai la parole.

M. COMBES DEFONTIS donne lecture du rapport de la Commission Centrale Économique du 17 avril 2018 :

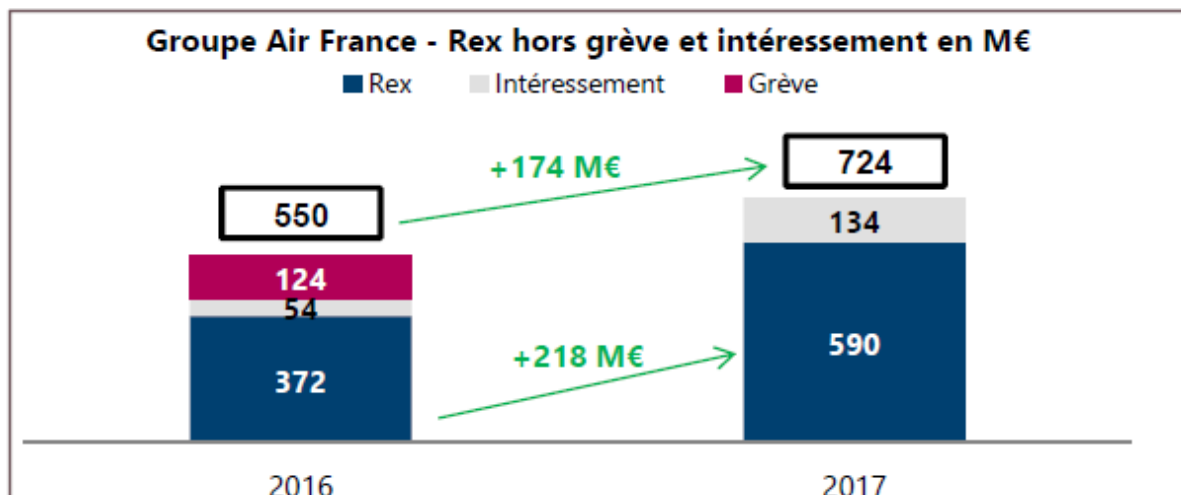
2017 a permis au Groupe Air France de confirmer qu'il était sorti de la période difficile qu'il a traversée depuis 2008. Néanmoins, cette amélioration a été moins forte que ses principaux concurrents, du fait entre autres d'une croissance de l'offre inférieure. Les bons résultats enregistrés sur l'Amérique latine et l'Asie ont contribué significativement au résultat.

Résultats 2017

L'activité du transport aérien augmente de +5,5% par an en Europe en termes d'offre depuis 2014. En parallèle, le Groupe Air France n'atteint pas ces niveaux, bien que 2017 a marqué une nette reprise. Les principaux concurrents font mieux, parfois aidés par leurs opérations de croissance externe.

Le résultat d'exploitation (REX) s'améliore de 218 M€ par rapport à 2016 et atteint 590 M€.

Le tableau ci-dessous permet de recalculer le REX en neutralisant les conséquences des grèves de 2016 et de l'intéressement de 2017.



La recette unitaire a globalement augmenté, portée par la hausse du coefficient de remplissage. Celle-ci s'est essoufflée au T4, contrairement à celle de KLM. Les coûts unitaires ont augmenté de +0,2% alors que l'objectif était de -1,5% (hors change et fuel). Le cabinet SECAFI a évalué cet écart à 0% en tenant compte de l'effet de mix réseau. La maintenance et les compensations clients ont fortement pesé.

La facture carburant s'est stabilisée après une forte baisse ces dernières années. Les couvertures carburant ont permis d'amortir la remontée des cours du pétrole.

Les effectifs ont continué à baisser globalement au cours de l'année. La forte baisse du Sol n'est pas compensée par la reprise constatée chez les PN. Concernant les PNC, la hausse se concentre sur des contrats CDD et alternants.

SECAFI rappelle que le changement de normes comptables aura pour effet d'améliorer le REX d'environ +220 M€ et d'accroître la dette.

La marge d'exploitation ajustée se redresse à +5,1%, mais demeure en deçà des autres compagnies européennes.

Focus métiers

Le Moyen-courrier Hub et le Long-courrier ont contribué fortement à l'amélioration du REX (+222 M€ au total). Le résultat nettement positif de Transavia (+61 M€ par rapport à 2016) également.

En revanche, la Maintenance (-15 M€ par rapport à 2016) et le Point à Point (-49 M€) ont pesé.

Le Cargo s'améliore financièrement mais les indicateurs qualité se dégradent.

Situation financière

Le Groupe a déjà un excédent de trésorerie de 344 M€ qui porte à 1225 M€ le cumul de la période 2015-2017.

Les fonds propres s'améliorent mais le niveau d'endettement demeure important. Les perspectives d'investissements conséquents sur les années à venir nécessitent des moyens financiers en adéquation.

Perspectives 2018

La hausse du cours du pétrole, combinée au ralentissement de la recette unitaire laissent envisager au mieux un REX identique à 2017, hors effets grève. Mais si la recette unitaire venait à se dégrader, combinée à une baisse des coûts unitaire inférieure à la prévision, le REX retomberait au niveau de 2016, et ceci sans les impacts des grèves.

Conclusions du rapport

Quelques événements intervenus au cours de l'exercice constituent des points positifs. L'augmentation de capital du Groupe Air France-KLM par l'apport des compagnies Delta et China Eastern est un bon signe. De plus, la JV transatlantique confortée par l'adjonction de Virgin Atlantic a été consolidée. Le partenariat en Inde avec Jet Airways ouvre des perspectives sur un marché où Air France n'était pas en force.

Cependant, les points de vigilance sont nombreux : concurrence exacerbée et organisée, Point à Point dégradé, croissance des low cost Long-courrier, privatisation d'ADP annoncée...

Demeure un dernier point de grande importance : quelles orientations sortiront des Assises du Transport Aérien ?

Travaux de la commission

Les effets change ont été légèrement négatifs, compte tenu qu'il y a plus de dépenses libellées en dollar que de recettes et que la devise américaine a augmenté au cours de l'exercice.

Concernant l'évolution des dépenses de carburant, il serait intéressant de corréliser celles-ci avec le cours moyen du pétrole pour chaque année.

Le cabinet SECAFI a analysé l'amélioration des performances du secteur Asie. Il s'agit bien d'une reconfiguration complète qui a permis ce résultat et non pas simplement un phénomène de retournement de conjoncture.

Sur les conclusions du rapport, une commissaire confirme que la dégradation des conditions de travail amène les salariés à manquer de confiance dans la Compagnie. Il faudrait un plan de reconquête des marchés afin que cette confiance revienne.

M. GATEAU, Président. - Merci pour ce rapport.

Avant d'engager le débat, Marc, veux-tu ajouter un élément de commentaires, notamment sur la fin de la présentation de l'expert sur les perspectives 2018 qui n'ont pas pris en considération la réalité de la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui ?

M. VERSPYCK.- Oui. Il est important, comme vous l'avez fait, de se comparer et de regarder la performance du Groupe Air France par rapport aux autres compagnies aériennes qui sont nos concurrents. Vos travaux sont très utiles par rapport à cela et également tous les points positifs que vous notez.

Les conclusions ou les commentaires majeurs qui se dégagent sont assez en ligne avec les objectifs que nous avons fixés, à savoir :

- Dégager des moyens pour investir davantage à partir de 2019 ;
- Travailler notre performance opérationnelle ;
- Travailler nos points faibles et évidemment reconquérir nos clients (un certain nombre de projets sont engagés).

Sur la mise à jour telle que l'a faite Secafi, nous avons travaillé à livre ouvert et nous avons fait figurer des informations, notamment en matière d'économie des lignes, de performance de réseaux, qui permettent la meilleure compréhension par l'expert de la situation d'Air France et des tendances.

Nous sommes dans une situation où l'année 2017 apparaît peut-être un peu loin maintenant dans le rétroviseur. Mais il ne faut pas oublier tout ce qui a été fait et comment cela a été construit, notamment :

- Le retournement positif de Transavia, même s'il faut rester prudent ;
- La génération de *cash* sur 2017, même s'il faut rester prudent.

J'ai bien noté que dans le contexte et l'environnement externes, cela peut donner l'impression que nous n'arrivons pas à cranter des économies suffisantes en matière de taxes et de redevances. Mais des choses ont été faites depuis 2015. Après l'exonération de la taxe d'aviation civile pour les passagers en correspondance, il y a eu une baisse d'une redevance que nous payons à la DGAC et cela pèse pour 12 M€. Il y a également une modification des redevances bagages en correspondance qui ont déplacé plus de 20 M€ de notre compte de résultat.

Nous ne nous exprimons peut-être pas suffisamment sur ces économies, mais depuis 2015, d'autres actions ont été entreprises.

Enfin, 2018 sera une année extrêmement difficile. Dans l'environnement qui est le nôtre, nous constatons que la demande reste bien orientée dans les métiers passage et cargo.

Le début d'année dans le métier cargo a plutôt été bon. Je mets de côté les effets grève. Nous avons la chance d'être dans un environnement qui reste positif vu de l'Europe et dont les opérateurs européens profitent.

Notre recette unitaire est correcte. Elle n'est pas excellente mais reste correcte compte tenu du contexte difficile dans lequel nous évoluons.

Notre performance de coûts est correcte compte tenu de l'environnement très compliqué et de l'activité que nous ne réalisons pas.

Pour 2018, les comptes d'Air France-KLM seront publiés début mai. Ces comptes seront marqués par un résultat d'Air France qui sera très mauvais et des perspectives d'Air France qui seront très mauvaises. La question est de savoir, par rapport à nos travaux et à la façon dont nous nous projetons, comment circonscrire le plus rapidement possible ces événements de 2018 afin qu'ils restent conjoncturels et qu'ils n'affectent pas la trajectoire d'Air France. Mais les 300 M€ de pertes associées au conflit dont nous parlons va nécessairement laisser des traces.

Il est trop tôt pour donner les conséquences à ce jour. Nous avons la chance de continuer à opérer dans un environnement qui reste bien orienté. Nous ne sommes pas dans une situation comme les situations post-attentats. Mais notre capacité à dégager des marges de manœuvre pour investir et faire la croissance future est lourdement amputée, en tout cas au moins à hauteur des chiffres que j'ai indiqués.

Le plus important est de regarder comment nous nous projetons. Nous travaillons les chantiers et les points d'amélioration par rapport à tout ce qui a été indiqué ce matin.

M. MALLOGGI.- Je voulais faire un focus sur le périmètre HOP! Air France Point à point.

Aujourd'hui, nous payons une fusion qui a été malmenée, une stratégie aléatoire et forte de revirement. Le choix d'investir sur la destruction de l'emploi plutôt que sur la flotte se paye aujourd'hui. L'outil de production est vieillissant et hétérogène ; ce qui entraîne une consommation complémentaire, des performances opérationnelles dégradées, un coût de maintenance élevé, un impact négatif du change plus fort, nous l'avons vu dans le résultat. Cela infléchit la recette unitaire.

Nous avons beaucoup de mal à obtenir le détail de la baisse de la recette unitaire sur ce périmètre. Nous ne savons pas si elle est liée à une évaporation des passagers fidèles et haute contribution, si c'est l'impact de la concurrence des *low costs* ou tout simplement notre incapacité à savoir utiliser un outil de production fort défaillant.

Aujourd'hui, la maison mère a désorganisé sa filiale HOP!. Cette entreprise ne tient plus que sur les épaules des salariés et sur l'énergie qu'ils mettent à essayer de maintenir leur entreprise à flots.

De plus, des choix exogènes lui sont imputés. Cette mobilité pilotes est imputée aux résultats de notre périmètre. Nous trouvons cela scandaleux pour les personnels qui consentent des efforts depuis très longtemps sur ce périmètre. De plus, en 2017, nous nous apercevons que la baisse de masse salariale est à 17 M€ et que l'augmentation de la sous-traitance est à 5 M€ ; ce qui annihile tout intérêt financier du PDV.

Concernant la grève, je vais me permettre de rappeler, parce que des syndicats se disent responsables, qu'au regard de la loi sur la représentativité et du droit syndical de l'entreprise, tous les syndicats d'Air France sont en grève aujourd'hui. Je voulais le rappeler parce que les pertes qui sont très fortes nous chagrinent également.

Il faut être 2 autour de la table pour se parler. Il y a la problématique salariale, il y a une problématique de ne pas parler la même langue.

Quand nous parlons souffrance au travail, vous répondez Expérience Salarié, on met de la couleur dans les couloirs et sur Intralignes. Quand nous parlons de désorganisation et de manque de moyens pour mener à bien sa tâche, vous répondez coût unitaire. Quand nous parlons de salariés épuisés, vous parlez de restructuration et d'efforts permanents. Quand nous parlons de périmètre d'activité, de protection des emplois, vous répondez sous-traitance et externalisation. Quand nous

parlons de croissance et investissement, vous répondez que cela se passe à l'extérieur d'Air France et donc sans les salariés Air France. Quand vous demandez des efforts, vous augmentez la masse salariale du Comex et donnez des primes exorbitantes à des amis qui quittent notre Entreprise. Quand nous parlons du rattrapage du passif, vous simulez l'incompréhension. Quand les salariés se mettent en grève pour exprimer leur colère, vous jouez la division. Quand nous demandons une négociation pour sortir du conflit, vous imposez un accord pluriannuel qui trahit la demande des personnels.

Nous espérons une solution rapide. Les boîtes mails professionnels sont polluées. Nous allons peut-être, nous aussi, essayer de polluer avec notre propagande.

M. TAIBI.- J'aimerais une réponse à mon intervention en début de session. Dois-je la renouveler ou l'avez-vous notée ?

M. GATEAU, Président.- Je l'ai notée, mais tous les élus n'étaient pas arrivés.

M. TAIBI.- J'aimerais une réponse sur l'augmentation de la masse salariale du Comex de la holding, qui est passée à 3,8 M€ en 2017 iso 2,3 M€ en 2016, soit une augmentation de 65 % de la masse salariale.

Mme MONSÉGU.- Dans un premier temps, nous souhaiterions intervenir par rapport au contexte conflictuel dans lequel nous sommes et par rapport au courrier que nous avons reçu hier soir de M. Franck TERNER.

Nous savions déjà que la situation était surréaliste, nous ne savions pas que les hallucinations allaient perdurer. C'est absolument un dialogue, je ne voudrais pas dire de sourds parce que ce n'est même pas cela. Nous ne comprenons pas ce que vous êtes en train de faire depuis 2 mois. Nous nous en sommes exprimé auprès de vous, Monsieur GATEAU, lors des entrevues qui ont eu lieu avec l'ensemble des organisations syndicales dans le cadre du conflit. Nous ne comprenons toujours pas que vous n'avez pas la volonté d'entrer en négociation sur le terrain de la revendication qui est portée par l'intersyndicale et par les salariés qui sont engagés dans des mouvements de grève. Nous avons l'impression, en ce qui concerne la CGT, que vous êtes en train de nous enfermer totalement dans un nouveau paradigme managérial à la sauce MACRON, c'est-à-dire : « On a raison, tout est vertical, tout vient de nous et vous, on ne vous écoute pas, on ne vous entend pas. Ce sera comme cela et tant pis s'il y a de la casse ; Au bout du compte, c'est nous qui décidons. »

M. TERNER semble vouloir faire passer les organisations syndicales pour des gens irresponsables, déraisonnables, inconscients, comme si la conscience, la raison étaient du seul côté du patronat et comme s'il n'y avait pas dans les entreprises une réalité faite aux salariés. Nous savons qu'il y a un problème de sémantiques entre vous et nous, mais nous demandons un rattrapage de salaire. Nous sommes bien gentils parce que nous pourrions demander un rattrapage de salaire, puis des augmentations de salaire. Ce n'est pas ce que nous demandons. Nous demandons une négociation avec les acteurs dirigeants de l'Entreprise sur la question de ce rattrapage de salaire dont vous-même avez dit qu'il avait été estimé de votre côté à une inflation équivalente à 3,8 points.

Nous avons fait un pas vers vous à 5,1 %, puisque notre première revendication était de 6 %. Nous n'avons toujours pas eu le débat entre 3,8 points et 5,1 %. Vous nous enfermez encore une fois dans l'univers MACRON et ses ordonnances avec la possibilité qui vous est désormais donnée de négocier les salaires sur un horizon de 3 ou 4 ans. Ce n'est pas ce que nous avons demandé. L'intersyndicale n'est pas en train de demander ce qui se passera en 2021. Ni vous ni nous ne le savons et M. JANAILLAC l'exprime en ses termes quand il dit de ses propres mots que l'on ne

peut pas partager des richesses qui ne sont pas encore créées. Nous sommes d'accord avec lui parce qu'en 2021, nous ne savons pas ce que seront la situation de l'Entreprise et celle du transport aérien.

En revanche, nous savons que les richesses qui ont été créées consécutivement à 6 ans de blocage de salaires, à des restructurations incessantes, réorganisations incessantes, départ de salariés incessants, sont là.

Le débat aujourd'hui autour de ces richesses créées est comment sont-elles partagées parce qu'elles sont créées par nous. Tout ce que vous avez, c'est à nous.

C'est ce débat que nous voulons avoir et nous le réitérons au niveau de la CGT. Nous n'avons eu de cesse, soit au nom de la CGT, soit dans le cadre de l'intersyndicale, de dire : « Débattons de 2018, soldons la question 2018 et après, nous verrons ce que nous faisons pour l'avenir. »

Quand M. TERNER nous écrit : « nous procédons à une consultation », pour, en raccourci, court-circuiter les organisations syndicales, « Attendez la consultation des salariés, ne faites plus de mouvement. » Et puis quoi alors ? Nous ne vous écrivons pas ce que vous devez faire, mais ce que vous devez nous payer.

Donc la lettre de M. TERNER est hors sujet. La CGT n'est pas au MEDEF, nous ne sommes pas là pour représenter le patronat, mais nous sommes à la CGT pour représenter les salariés. Nous ne sommes pas dans le même monde. Je ne voudrais pas que l'on se confonde.

C'était pour contextualiser les choses.

Par rapport au document préparé par Secafi et ses conclusions dont vous devriez tirer des enseignements, il faut peut-être les relire parce qu'elles contiennent des observations essentielles, notamment concernant les questions d'emploi, de conditions de travail et d'avenir des salariés.

Je vous donne lecture de l'analyse de la CGT. Nous le faisons de manière écrite pour ne pas oublier des points d'intervention. Puis, j'invite après Secafi à commenter nos analyses et la Direction à répondre à nos questions car notre inquiétude est autour de l'avenir des emplois, des conditions de travail, du Point à Point, des escales. Que la croissance se fasse dans le Groupe, d'accord, mais ce qui nous intéresse ici, c'est la question des salariés d'Air France.

Nous avons noté au travers des documents qui nous ont été fournis dans le cadre de la préparation de cette session que les résultats 2017 sont bons. Le groupe Air France se porte bien. Le chiffre d'affaires augmente de 2,7 %, porté par une bonne recette unitaire qui contraste avec celles des 2 années précédentes qui étaient plombées par les attentats perpétrés à Nice et à Paris. Le REX bondit de 218 M€, soit plus 58 % pour s'établir à 590 M€.

L'EBITDA bondit de plus de 16 %, le résultat net s'envole de plus de 34 %.

Donc le groupe Air France est en croissance en 2017, mais celle-ci est bien inférieure aux compagnies majeures européennes : 2 % pour le groupe Air France avec Transavia France, 1,4 % sans Transavia France, contre 5 % pour le groupe KLM, 2,6 % pour IAG et 12,7 % pour Lufthansa Group avec lequel il devient difficile de se comparer en raison de sa politique d'acquisition de compagnies aériennes.

La croissance du transport aérien européen est de plus 5,5 % depuis 2014. Celle du groupe Air France, hors Transavia, est de 2 %. En 2018, l'activité du groupe Air France, hors Transavia, est prévue de croître de 3,5 % en deçà des prévisions d'Iata.

La décision d'attrition prise par les dirigeants du Groupe en 2015 se fait encore sentir très négativement. Notre politique a été complètement à contrecourant du marché européen et même mondial.

Le mouvement des salariés du 5 octobre 2015 a permis de revenir sur cette attrition mortifère de l'activité. Il a donc été salutaire pour la stratégie de l'Entreprise Air France.

Sur les dernières années, il suffit de regarder l'offre des compagnies du Groupe pour s'apercevoir que la croissance de l'activité est très inégalement répartie. L'offre Air France croît légèrement après une sévère attrition. L'offre de HOP! est victime de la gestion du Groupe :

- PDV surdimensionné au sol dans le cadre de la fusion de Régional, Brit Air et Airlinair ;
- Mouvement soudain de pilotes HOP! vers Air France entraînant une pénurie de pilotes HOP! et des coûts de recrutement énormes (qualification, etc.) ;
- Flotte victime de problèmes techniques ;
- Qualité opérationnelle très faible qui a de grosses incidences sur la baisse des résultats de l'activité point à point.

L'offre Transavia s'envole année après année.

L'offre de Joon est essentiellement de l'offre Air France transférée, donc perdue pour une majorité de salariés Air France.

Sur la période 2012-2016, si l'on retire Transavia France, la croissance du groupe Air France est nulle, c'est-à-dire qu'une bonne partie des gains obtenus des plans sociaux Transform et Perform a été absorbée par cette absence de croissance et est allée quasi exclusivement au désendettement.

Dans le même temps, KLM a affiché d'autres priorités. Elle est beaucoup plus endettée qu'Air France et s'est néanmoins fortement développée au détriment d'Air France. Air France bénéficie de 2 % du marché intérieur hollandais quand KLM bénéficie de 1,2 % du marché intérieur français. En gros, Air France a obtenu 2 % d'une tartelette ou d'un gouda peut-être et KLM a obtenu 2 % des restes.

Il est intéressant de noter que la croissance bénéficie à l'emploi PN quand l'emploi sol ne cesse de diminuer. Il n'y a donc pas de corrélation entre la croissance de l'activité et l'emploi au sol ; ce qui est profondément injuste et discriminant. La CGT ne partage pas cette vision et cette stratégie.

La baisse des coûts de 1,5 % prévue dans le cadre de Perform n'a pas eu lieu. Je crois même que c'est 1,2 % qui a été réalisé. Les coûts ont même légèrement augmenté, alors que les effectifs sont en baisse, surtout au sol.

Pour rappel, depuis 2011, la baisse en équivalent temps plein est de plus de 10 000 emplois.

Les pilotes ont perdu 15 % de leurs effectifs, les PNC 13,8 %, les personnels au sol 21,5 %.

Combien d'emplois envisagez-vous de supprimer encore pour espérer arriver à votre objectif de baisse des coûts ? Dans quel secteur ? Combien de salariés sol vont rester pour traiter l'activité ?

Vous faites un mauvais calcul. La baisse du nombre d'emplois conduit à une mauvaise performance opérationnelle. Tous vos objectifs (NPS, D0) ne sont pas atteints car pour les atteindre, il faut des salariés en nombre suffisant, c'est une condition *sine qua non*.

Vous ne pouvez pas faire sans les salariés, des salariés correctement formés et bien rémunérés avec les moyens adéquats pour travailler, c'est-à-dire pour bien faire leur travail, pour bien répondre aux exigences des procédures et aux attentes de qualité de service des passagers.

Ceci est hallucinant car vous nous expliquez à longueur de temps qu'une mauvaise performance opérationnelle conduit directement à un niveau de résultats financiers moindre.

Or, votre politique sociale conduit à de mauvais résultats. Ce n'est pas l'augmentation effrénée du recours à la sous-traitance qui inverse cette tendance.

La question est : on arrête ou on continue cette politique qui dégrade la qualité de service Air France, notre image de marque et nos résultats ?

Les GPEC qui nous sont présentées depuis 2012 n'en sont pas. Elles ont été uniquement bâties pour répondre aux besoins de suppressions d'emplois visés par la Direction Générale.

Je rappelle que dans la gestion de l'organisation du travail d'une entreprise, il serait de bon augure, d'abord de cadrer l'organisation, de la décider, de voir ce qu'il convient de faire pour organiser au mieux les équipes pour répondre aux besoins d'exploitation ou d'ailleurs. Or, depuis des années, on marche à l'envers, c'est-à-dire que l'on ne fait pas une expertise d'où nous en sommes pour dresser un diagnostic et aller vers un pronostic de ce dont nous avons besoin, on dit aux responsables de service, et c'est vrai dans tous les secteurs de l'entreprise : « On coupe tant de têtes et débrouille-toi pour faire passer la charge de travail. »

Cela ne peut pas fonctionner ainsi. On ne peut pas être dans le pronostic sans avoir préalablement établi un diagnostic de comment cela se passe les choses et comment on fait fonctionner les choses pour que cela fonctionne.

Enfin, un petit mot sur la politique du Groupe concernant le nombre d'avions en pleine propriété. L'adage dit qu'il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis. Au moins, nous voyons que vous n'êtes pas des imbéciles. Depuis 2012, la CGT alerte sur le niveau inquiétant des locations d'exploitation.

Rappel : en long-courrier, 62 % de notre flotte ne nous appartient pas. En moyen-courrier, 59 % de notre flotte ne nous appartient pas. Chez Transavia France, 83 % de notre flotte ne nous appartient pas.

Cette politique court-termiste a permis d'empocher du *cash* en revendant des avions à des opérateurs financiers spécialisés dans le *leasing*, qui nous les louent. D'un côté, vous avez empoché du *cash* ; de l'autre, vous avez creusé la dette avec plus de 600 M€ annuels de loyers opérationnels.

Cela ne va pas s'arranger, Monsieur GATEAU, puisque, vous le savez, le nouveau règlement IFRS 16 imposera aux entreprises à compter de 2019 de comptabiliser les loyers opérationnels en dettes. Cela signifie que la dette du Groupe va donc exploser de plus de 800 M€ à plus de 5 Md€.

Le Groupe va être contraint d'augmenter le niveau de sa flotte en pleine propriété. En attendant, vous allez repartir sur un gros cycle de désendettement qui va être préjudiciable à l'investissement et à une politique sociale digne d'un groupe en croissance.

Pour conclure, Monsieur GATEAU, la CGT vous demande un très haut niveau d'investissement dans les salariés qui subissent les aléas d'une politique managériale fluctuante et qui ne sont pas responsables des choix politiques et stratégiques qu'ils subissent. Cela devrait, au sens de la CGT, être la seule question à poser aux salariés via une consultation.

M. BEURAIN.- Concernant la Maintenance, vous vous étonnez de l'augmentation des coûts. Nous nous étonnons que vous vous étonniez que cela coûte plus cher d'envoyer et de faire revenir des pièces d'Asie. Effectivement, il y a des coûts logistiques que vous n'avez pas du tout anticipés. Nous nous étonnons que vous vous étonniez qu'une flotte qui vieillit, cela coûte plus cher à entretenir. Effectivement, cela fait partie des fondamentaux de la maintenance.

Je regardais les annexes. Sur les charges de personnel, nous sommes passés de 4,4 Md€ en 2010 à 4,127 Md€ en 2017, soit une baisse à peu près de 300 M€ en 7 ans, avec des baisses d'année en année de l'ordre de 50 ou 100 M€.

En même temps, je me posais la question concernant les départs PDV. Combien cela a-t-il coûté au total ? De 2010 à 2017, cela doit arriver à peu près à 1 Md€. C'est une question pour Secafi ou M. VERSPYCK. Je pense que ce n'est toujours pas rentable d'avoir versé autant d'indemnités pour si peu de baisse de masse salariale. À combien en sommes-nous exactement : entre la baisse des salaires cumulés sur 7 ans et le nombre d'indemnités versées sur 7 ans aussi suite aux PDV ?

Je feuillette le dossier d'analyse. Page 47, il y a un tableau intéressant concernant le détail du poste carburant avion. Nous apprenons que les dépenses avant couvertures de 2012 à 2017 étaient de 21,8 Md€. Après les couvertures, c'est 22,9 Md€. Je ne comprends pas : une couverture sert à payer moins cher le carburant ou plus cher ? En 5 ans, nos couvertures ne nous ont pas protégés concrètement. Nous avons payé plus que la valeur du marché. Pourriez-vous m'expliquer un peu pourquoi ?

Sur 2015 et 2016, apparemment, nous n'avons pas du tout anticipé la baisse du carburant. Nous avons payé le baril à 62 dollars au lieu de 47 dollars. Si vous multipliez par la consommation annuelle de toute la flotte Air France, cela a coûté 700 M€.

En gros, nous en sommes à 1 Md€. Par rapport à ce que vous avez développé en termes de besoin d'investissements et de capacité à générer du *cash* pour notre capacité d'autofinancement, c'est ce qu'il manque pour nos besoins d'investissements entre 2019 et 2021. Nous avons besoin de 700 M€. Apparemment, nous ne sommes pas capables de nous autofinancer et nous nous rendons compte que nous avons perdu 1 Md€ sur des couvertures carburant un peu hasardeuses.

Tout ceci a-t-il été bien anticipé et bien géré ? Notre politique carburant est importante. C'est un poste de dépenses important. Estimez-vous que la politique en termes de gestion de couvertures est vraiment optimisée par rapport aux tendances du marché ?

Mme BORDES DUCLOS.- Pour compléter les propos de M. MALLOGGI que je partage et de Mme MONSEGU que je partage totalement, je voudrais simplement vous alerter sur ceci et mettre en évidence les choses.

Le Point à Point a réalisé depuis 2012 plus de 680 M€ d'économies et ses résultats ont fortement contribué à l'excellente trésorerie du Groupe.

Or, malgré ces résultats qui ont pesé essentiellement sur le dos des salariés, à travers différents départs et les excédents de productivité qui leur ont été demandés et qu'ils ont fait, aujourd'hui, on a une totale absence d'investissements dans notre secteur. Depuis toutes ces années, on n'a rien eu et on en paie le prix.

Aujourd'hui, pèse entièrement sur nos épaules le poids des responsabilités de la logique financière que vous avez mise en place et on supporte la totalité des coûts des pertes opérationnelles de HOP!, mais aussi l'absence d'investissements machines et vos choix de politique pilotes.

Cela se traduit comment chez nous ? Au niveau commercial, notre image se dégrade et devient désastreuse. Au niveau des salariés, la souffrance au travail explose car on n'a plus de moyen ni de budget. Pourtant, demain, on a des enjeux essentiels : face à la concurrence (LGV, les low cost), des enjeux de développement réseau et des enjeux de DSP.

Si on n'est pas capable d'afficher une autre image qu'est la nôtre aujourd'hui, tous ces domaines et ces perspectives de développement sont en danger. Si elles sont en danger, ce sont nos emplois qui sont en danger.

Aujourd'hui, vous avez fait le choix de nous asphyxier. Demain, on attend de l'action, qui n'arrive pas. Les mois passent, les semaines passent, il ne se passe rien. En attendant, sur le terrain, ce sont nos collègues tous les jours qui souffrent. Jusqu'à quand ? C'est la seule question que j'ai à vous poser.

M. FILAUDEAU.- Sur l'année 2017, il faut quand même se féliciter des bonnes performances à la fois du Groupe et d'Air France.

Je me souviens des objectifs fixés dans le cadre de Perform. Je ne sais pas s'ils ont été revus ou pas, mais je n'ai pas l'impression. On avait des objectifs concernant l'endettement. On est en avance. Concernant le fameux ROCE, on est en avance. Sur l'EBITDAR, on est en avance. Sur les investissements, j'ai cru comprendre qu'on était plutôt sur la fourchette haute. Il faut se féliciter de ces performances.

Sur les recettes unitaires, j'ai regardé le dernier communiqué du Groupe Air France-KLM : à la fois sur le Passage et sur le Cargo, on est soit en nette hausse soit en hausse. Ce sont plutôt des bonnes nouvelles.

Je voulais revenir sur le fait que les coûts unitaires sont relativement stables sur l'année 2017. On verra ce que cela donnera sur 2018. Pour autant, ce qu'il manque dans la présentation de Secafi et notamment dans les indicateurs d'Air France : au regard des baisses extrêmement importantes depuis 2011 des effectifs, les hausses de productivité sont forcément des explications des évolutions des coûts unitaires. Ces hausses de productivité justifient notamment des demandes faites actuellement par les organisations syndicales de hausse de salaires.

Je voulais revenir aussi sur les investissements. On souhaiterait davantage de précisions sur les investissements, puisqu'on est consulté sur ce sujet.

Sur le Cargo, le cabinet Secafi nous a dit que le Cargo avait des difficultés opérationnelles. Je voulais simplement dire que cela fait dix ans qu'on a plan sur plan sur l'amélioration des opérations. Il n'y a eu aucune avancée sur le sujet. On est un peu fatigué d'entendre ce discours. J'ai cru comprendre que des investissements allaient quand même repartir. On verra ce que cela donnera cette année.

Je dis juste que, lorsqu'on externalise des activités et qu'on prend des sociétés qui sont fragiles, on n'arrivera pas à se redresser au niveau qualité opérationnelle. La société GH TEAM sera en audience au tribunal de commerce le 15 mai. On verra si son avenir est scellé à cette occasion. Si on veut améliorer la contribution du Cargo, il faut travailler sur ce chapitre. Si on fait le choix d'externalisation, il faut surtout prendre des sociétés qui ont les reins solides.

M. RIVET.- Sur les investissements, la baisse de la dette est mesurée par le ratio dette/EBITDAR. Avons-nous un ratio équivalent pour mesurer l'augmentation relative des investissements ? Sur 2016, 2017, 2018, finalement, le montant des investissements est certes à la hausse, mais une hausse modérée. En fait, les investissements, c'est toujours pour l'année prochaine. Je voudrais savoir si on a un moyen de mesurer -c'est l'impression que cela donne- que finalement les investissements ne progressent pas beaucoup relativement au désendettement.

Qu'est-ce qui a justifié l'augmentation des investissements au sol de 147 M€ en 2016 jusqu'à 335 M€ en 2018 ?

Toujours sur la capacité de remboursement (dette/EBITDAR), comme nous allons passer en norme IFRS 16, cela va-t-il être dette/EBITDA ? Comment allons-nous nous comparer ?

Sur IFRS 16, le REX va augmenter mécaniquement. La question qui se pose est : comment comparer 2018 et 2017 ? Je suppose que l'estimation Secafi du REX est sans IFRS 16. Nous allons avoir du IFRS 16 avec grève, du IFRS 16 sans grève, du non-IFRS 16 sans grève ? Comment allons-nous nous en sortir ? Qu'allez-vous publier comme résultat ?

Sur la GPEC, j'ai bien aimé les propos de Mme MONSEGU sur le pronostic et le diagnostic. Cela fait des années que les décisions sur les ajustements d'effectifs précèdent la GPEC. On présente une GPEC, qui dure un mois. Finalement, après, des décisions sont prises : dans le passé, c'était des PDV.

Je ne sais pas si vous avez l'intention de passer sur une GPEC de 3 ans, une consultation trisannuelle, mais il faudra bien. Si vous nous présentez une GPEC sur 3 ans qui ne se base que sur les départs naturels, cela ne pourra pas aller. Effectivement, cela suppose aussi qu'on présente une stratégie en accord avec la GPEC. Encore une fois, jusqu'ici, cela n'a jamais été le cas. Je me rappellerai toujours d'une GPEC présentée à la gare de Lyon fin 2015. Là-dessus, il y a un gros effort à faire.

La pérennité de la SAS HOP! est-elle en risque ? HOP! doit être soumis aussi aux dispositions du code de commerce qui font que les capitaux propres doivent être supérieurs à la moitié du capital social. Est-ce le cas ? Sinon, Air France a-t-il déjà procédé à des recapitalisations ?

Une question subsidiaire pour la route : qui est propriétaire de la marque HOP! ?

M. MUSTO.- Le débat technique et économique est très intéressant, mais je ne peux pas m'empêcher d'intervenir, car qui ne dit mot consent. Vous allez présenter bientôt un nouveau projet sur le court-courrier : développement du low cost, pourquoi pas, je n'en sais rien. Je tiens à vous l'alerter. Si vous n'intégrez pas le maintien de l'emploi local à Air France dans votre futur projet, cela se passera très mal. On sera en situation conflictuelle. On a montré par le passé qu'au

niveau du Point à Point, on savait mener des conflits et avancer sur certaines choses. Si vous avez besoin que je vous rafraîchisse la mémoire, avant les ordonnances MACRON, la CGT faisait 36 % au Point à Point. Depuis, elle en fait 43 %. À bon entendeur, salut.

M. GATEAU, Président.- Monsieur GERVAIS, des questions vous étaient adressées. Je vous laisse répondre.

M. GERVAIS (Cabinet Secafi).- Sur la question de M. BEURAIN concernant la rentabilité des PDV, nous n'avons pas refait les analyses que nous avons réalisées à l'époque du PDV, mais tous les éléments que nous avons entre les mains montrent que les analyses, qui indiquaient que de faire un PDV pour remplacer par des sous-traitants ne générerait aucune rentabilité et aucun *payback*, restent valables. D'ailleurs, nous pouvons constater qu'à certains endroits, effectivement, les PDV ont amené une augmentation de la sous-traitance. C'est lisible au Point à Point et au Cargo, au moins pour les périmètres qui me viennent à l'esprit pour le moment.

Sur la question de M. FILAUDEAU concernant la productivité, nous ne l'avons pas mis dans la synthèse. Vous pouvez retrouver les chiffres page 24 des annexes avec l'évolution de la productivité. Nous pouvons toujours discuter sur les indicateurs, s'ils sont bons ou pas. Sur le long terme, l'évolution de la productivité est extrêmement lisible.

J'attire simplement l'attention sur le plan de la méthode. Globalement, entre 2012 et 2015, l'essentiel des suppressions d'emplois ont accompagné les évolutions de durée du travail (ce qui avait été décidé en 2012) ou se sont traduites par des gains de productivité.

Quand vous avez -et cela a été plus le cas en 2016/2017- des suppressions de postes qui se traduisent par prendre des sous-traitants, il y a pour une part de la « fausse » productivité car quelqu'un fait le travail. Cela n'explique pas l'intégralité du fait que les objectifs de coûts unitaires n'ont pas été atteints. Cela peut à certains endroits aussi y contribuer.

Les prévisions que nous avons présentées sont dans le cadre des normes sans IFRS 16. Les comptes 2018 vont les intégrer. Il y aura à comparer. Clairement, ce que nous vous avons écrit n'intègre pas l'IFRS 16. Cela ne fera pas un euro de plus ou de moins dans la caisse, mais mécaniquement cela fera apparaître un niveau de résultat d'exploitation supérieur et cela facilitera les comparaisons avec les autres entreprises. Aujourd'hui, nous nous basons sur le résultat d'exploitation ajusté de façon à neutraliser les différences entre les entreprises en matière de modes de financement des actifs, en particulier de la flotte.

Monsieur VERSPYCK aura peut-être des éléments. Effectivement, il peut être pertinent, comme le suggérait M. RIVET, de compléter l'évolution des ratios de dettes par les ratios d'investissements. Je suis d'accord avec cette approche. Nous n'avons pas fait ce travail cette année. Il sera très certainement intéressant de le présenter.

Si nous regardons les choses qualitativement, au moins sur le périmètre où nous avons les informations récentes, il y a eu un effort d'investissements dans la période récente nettement supérieur dans l'autre partie du Groupe, KLM, que chez Air France, ce qui reflète une différence de stratégie qu'un intervenant a mentionnée.

M. GATEAU, Président.- Avant de donner la parole à M. VERSPYCK sur d'autres réponses à certaines de vos questions, je ne voudrais pas refaire les discussions que nous avons eues dans un autre cadre à propos du conflit sur les salaires, et notamment pendant les trois jours de négociation que nous avons passé ensemble pour un certain nombre de ceux qui sont autour de cette table, le 12, 13 et 16 avril.

Depuis le début de ce conflit, vous avez raison, Madame MONSEGU, nous avons du mal à bien nous comprendre ou nous entendre. La preuve : nous ne sommes pas parvenus -je parle avec les organisations qui participent à l'intersyndicale- à un accord qui ait pu être signé.

Vous demandez : que fait la Direction ? La Direction a, depuis le début, cherché des solutions qui puissent être des solutions négociées qui puissent mettre fin au conflit. Elle a proposé d'ailleurs que, pendant ces négociations, comme cela se pratique dans beaucoup de pays ou beaucoup d'entreprises, la grève soit suspendue, puisque nous négocions. La grève est plutôt une arme qui s'utilise dans les situations où on ne négocie pas.

Nous avons fait une première proposition qui répondait sur le terrain du pouvoir d'achat perdu, puisque c'est un argument fort qui était mis en avant par rapport à ceux qui effectivement avaient effectivement perdu du pouvoir d'achat. Nous nous en sommes déjà plusieurs fois expliqués dans nos échanges. Derrière la moyenne des évolutions de salaires qui est largement au-delà de l'inflation sur la période 2011-2017, il y a des situations de personnes qui n'ont pas vu leur rémunération augmenter et ont pu perdre du pouvoir d'achat.

Nous proposons de répondre sur ce terrain. Ce n'est pas ce que vous souhaitiez. Vous avez écarté cette proposition en disant : c'est 6 % pour tout le monde, quelle qu'ait été l'évolution de la rémunération des personnes concernées dans la période, au titre de l'ancienneté, des augmentations individuelles pour le sol, des progrès de carrière que peuvent connaître les personnes et comme nous avons la chance chez Air France de permettre ces progressions de carrière. Dont acte.

Nous avons fait une autre proposition qui venait sur le terrain des augmentations de salaire, puisque c'est de cela dont il s'agissait, qui intégrait l'année 2018, puisqu'il y avait une exigence que des choses se passent en 2018.

Elle partait d'un raisonnement simple consistant à dire : vous avez des exigences très élevées, démesurées, hors de propos par rapport à ce que l'entreprise peut supporter comme choc de coût brutal, mais, pour aller vers des évolutions de salaire qui aillent dans cette direction ou qui soient au-delà de ce qui avait été déjà pratiqué, nous avons proposé d'étaler les choses dans le temps en utilisant une disposition nouvelle qui s'offre à nous de pouvoir conclure des accords pluriannuels, sans oublier l'année 2018.

Nous avons négocié sur ce point, car l'avenir est incertain. La présentation de Secafi le rappelle. Tout n'est pas écrit d'avance. Nous mettons quelques précautions si le résultat se casse la « figure » où il ne serait pas raisonnable de donner en augmentation de salaire la même chose que si le résultat se porte correctement.

Sur notre proposition, j'ai vu des qualificatifs : « honteux », « insulte », « ridicule ». Je pense qu'on est complètement à côté de la vie réelle. Quand je parle à mes collègues DRH de notre proposition (2 % d'AG plus 1,4 %, à savoir 3,4 % AG+AI en 2018), en augmentation générale avec 2 %, sur l'ensemble des grandes entreprises françaises, Air France est numéro un. Il n'y a pas une entreprise ayant proposé autant en augmentation générale.

Quand nous faisons la somme augmentation générale et augmentations individuelles, donc 3,4 %, nous sommes numéro 3. Il y a deux entreprises qui proposent 3,5 % : une très grande entreprise de luxe bien connue, qui a des taux de marge qui n'ont rien à voir avec les taux de marge d'Air France, et une entreprise du secteur de l'immobilier qui fait du crédit-bail.

Quelque part, ce que certains qualifient de « ridicule » comme proposition d'augmentation salariale, c'est juste la mieux-disante de toute l'économie française, faite par une entreprise qui n'est pas la plus reluisante ni la plus profitable des entreprises françaises.

Quand j'ai entendu aussi certains dire « oui, mais on a eu un blocage que les autres n'ont pas eu », là-aussi, le blocage, je récusé ce terme. C'est pour cela qu'il ne faut pas avoir un débat sémantique, car nous ne nous mettrons jamais d'accord sur la sémantique. Il n'y a pas eu de blocage des salaires. Il y a eu un blocage des augmentations de grilles. Pendant ce temps, les salariés ont continué de voir leur rémunération augmenter, tant mieux et heureusement.

Indépendamment de cela, penser que le reste de l'économie française depuis 2011 dans l'automobile, dans l'agroalimentaire, dans l'ensemble des secteurs industriels, dans la fonction publique, partout autour de nous, a distribué de généreuses augmentations salariales et qu'il n'y a qu'Air France qui ait été brimé, à la traîne, c'est totalement à côté de la réalité.

Nous avons considéré cette proposition pour sortir comme réellement favorable aux salariés, allant loin dans ce que nous pouvions faire dans ce domaine, clairement contradictoire avec les objectifs de réduction de coûts que M. GERVAIS a rappelés. À un moment, il faut effectivement faire des compromis pour essayer de sortir du conflit.

C'est vrai que nous avons été pour le moins déçus et surpris que cette proposition soit rejetée et qu'on en reste sur 6 % ou 5,1 % -cela ne fait pas une très grosse différence-, mais sur une inflexibilité de : c'est 2018, tout de suite, immédiatement et l'entreprise doit plier, la bête est blessée mais pas morte, etc.

Si c'est la logique, si l'unité de l'intersyndicale prime sur tout le reste par rapport à la recherche d'une sortie, il n'y a plus d'autre issue que celle que le Président a retenue, qui consiste à demander aux salariés ce qu'ils en pensent.

Ce n'est pas un référendum contre les syndicats. C'est un référendum qui demande aux salariés ce qu'ils pensent de l'accord proposé. Sur la base de ce que sera leur expression, chacun se déterminera et prendra ses responsabilités. Chacun est libre d'agir comme il le souhaite. Pour ce qui nous concerne, le Président a déjà dit comment il agirait en fonction du résultat.

Je ne vais pas refaire tout ce débat dans le CCE sur un point qui revient sur les comptes de 2017. Nous avons de bons résultats en 2017. Nous avons une dynamique positive. Nous avons une redistribution auprès des salariés importante à travers l'intéressement, un accord considérablement amélioré par rapport au précédent où nous avons distribué 20 % du résultat opérationnel.

Je ne sais plus qui a posé la question de la redistribution et de ce que nous faisons de l'argent. Qu'est-ce que nous faisons de l'argent ? Vous le savez. Il n'y a que deux endroits où va l'argent :

- Une partie est consacrée à investir pour croître : des nouveaux avions, des cabines modernisées, des meilleurs véhicules de piste, à la maintenance sur des technologies nouvelles, le digital, la commercialisation.

- Distribuer aux salariés : intéressement et salaires.

Et rien d'autre, zéro pour les actionnaires Air France. Nous sommes la seule entreprise du SBF 120, cotée en France, qui n'a rien distribué en dividendes à ses actionnaires depuis 9 ans.

Il n'y a pas de débat sur où va l'argent. L'argent, nous savons où il va. Nous savons que nous avons un équilibre à trouver si nous voulons des perspectives de croissance comme celles proposées ici.

À partir de là, je pense que la vision 2018 présentée tout à l'heure hélas est déjà caduque, car 300 M€, ne croyez pas que ce sera sans conséquence. 300 M€ flambés, détruits dans ce mouvement, peut-être que cela ne va pas s'arrêter. Vous faisiez allusion à la lettre de M. TERNER qui suggérait de ne pas déposer de nouvelles journées de grève -nous n'en sommes pas à lever des journées déposées, aujourd'hui, il n'y a plus de préavis de grève- avant même de savoir comment les salariés se seront exprimés. Cela nous paraît être une démarche de fuite en avant totalement incompréhensible, anxiogène pour toute l'entreprise et destructrice par rapport à la construction de notre futur, car tout cela ne sera pas sans conséquence.

Nous ne reconstituerons pas un résultat hors grève comme s'il ne s'était rien passé. C'est une vision de l'esprit. Le résultat 2018 est déjà plombé à l'heure où nous nous parlons de 300 M€. Comme je l'ai dit, il y a deux endroits où va l'argent, investissements et distribution auprès des salariés, ces 300 M€ manqueront à l'investissement et à la distribution aux salariés, notamment à travers l'intéressement. C'est ce qui me désole dans ce qu'il est en train de se passer.

Je pense que, le moment venu, il faudra en tirer très sérieusement le bilan, peut-être pour penser comment aussi le monde a changé et comment les formes d'action aussi peuvent changer. Je vous ai beaucoup entendu, un certain nombre d'entre vous, vous référer à la grande grève de 1993 : vous allez voir Monsieur GATEAU, ce sera pareil, vous allez lâcher, etc. C'était juste il y a 25 ans. Le monde aérien a complètement changé depuis.

Je pense que nous avons sérieusement à nous questionner sur le type de relations sociales quand on est capable d'avoir un conflit, avec des propositions sur la table comme celles qui sont sur la table et qu'il puisse durer 11 jours avec un tel niveau de dégâts sur notre recette à partir d'une grève qui reste quand même -pardon- très minoritaire en termes de participation dans l'entreprise.

Puisque vous avez évoqué ce sujet, je l'évoque aussi, même si ce n'était pas dans l'ordre du jour.

Après, il y avait des questions sur le Point à Point, qui sont de bonnes questions. Nous avons eu ce débat au mois de janvier. Nous avons dit que nous avons un rendez-vous à l'été au moment où le plan stratégique moyen terme devra être présenté. Les événements que nous vivons chez Air France conduiront peut-être à reconsidérer tout cela. Nous verrons bien ce qu'il en adviendra.

Nous avons programmé une série de rencontres bilatérales avec chaque organisation pour parler des enjeux autour du marché France ou marché français : c'est à la fois le domestique, mais aussi les provinces/Europe, du low cost, etc.

Malheureusement, entre les journées de grève, les journées de négociations, il y a eu beaucoup d'annulations des rendez-vous fixés. Une partie des rendez-vous ont pu se tenir. D'autres sont programmés. J'espère qu'ils pourront se tenir pour avoir ces échanges bilatéraux et ce rendez-vous ensuite à l'été pour des visions stratégiques et des décisions d'investissement. Sur la flotte de HOP!, vous avez raison, nous avons des décisions d'investissements à prendre. Cela suppose déjà de savoir de quelle marge nous disposerons pour mener à bien ces investissements.

Sur tous les sujets que vous posez, je suis d'accord avec vous que la situation inquiète les salariés, qu'ils subissent les conséquences d'un certain nombre de phénomènes dont ils peuvent à juste titre considérer qu'ils s'imposent à eux de façon négative.

Les représentants pilotes ne sont pas présents aujourd'hui, mais nous avons mis tant de temps à trouver une solution sur le rythme de départs des pilotes HOP! par rapport à des accords anciens précédemment signés pour les adapter. Finalement, un accord a fini par être signé il y a deux semaines. Clairement, n'est pas une situation satisfaisante. Je ne peux pas vous dire que cela s'est passé comme cela aurait dû se passer. Non, cela n'aurait pas dû se passer de cette façon.

Après, M. TAIBI a posé une question précise qui concernait les comptes sociaux de la holding Air France-KLM, puisque vous avez interpellé le Président hier sur cette ligne que vous avez identifiée.

Je pourrais vous répondre que ce sont les comptes Air France-KLM et que nous ne sommes pas compétents pour répondre sur les comptes Air France-KLM. Ce serait une réalité, car c'est plutôt une question à poser dans le cadre du comité de groupe européen à la holding. C'est comme si HOP! posait des questions sur les rémunérations des dirigeants d'Air France maison-mère.

(Réactions dans la salle hors micro)

Après, pour répondre précisément à votre question dans la ligne que vous avez mentionnée, figurent non seulement les rémunérations qui sont versées mais aussi les charges patronales afférentes. Ce n'est pas un concept qui se compare avec celui que nous avons dans les comptes sociaux d'Air France pour les membres du COMEX. Ce ne sont pas les rémunérations brutes, cela inclut les charges sociales, donc cela grossit cette masse.

L'explication tient à l'augmentation du nombre de personnes concernées par cette ligne qui étaient de deux et qui sont trois.

M. TAIBI.- Qui sont les trois personnes ?

M. GATEAU, Président.- Les comptes ne publient pas le nom des personnes concernées. Je vous rappelle que ce n'est pas la rémunération des personnes concernées. C'est la masse de leurs rémunérations et les charges patronales afférentes.

(Interventions hors micro)

M. VERSPYCK.- Pour revenir à la partie HOP! Air France, il y a effectivement un enjeu de dégradation de recettes sur l'année 2017. Je pense que le focus sera fait lorsque, dans quelques semaines, une présentation complète des orientations sur le Point à Point sera réalisée.

Sur la trentaine de millions de dégradation de recettes unitaires, il y en a une bonne moitié qui provient de la ligne TGV Paris-Bordeaux et de l'accélération des LGV sur la partie Bretagne. Il y a bien un élément contextuel de concurrence qui dégrade fortement la recette. Nous l'avions prévu, mais dans ces cas-là cela arrive toujours de façon plus rapide et plus violente qu'imaginé.

Il y a eu des commentaires sur les locations d'avions. Nous ne sommes pas indifférents à ce sujet, mais nous ne pouvons pas remplacer 140 avions en location par 140 avions en propriété. Pour cela, il faudrait trouver du *cash* à hauteur de 140 fois 80 M€ en moyenne, si je prends la moyenne entre des avions moyen-courrier et des avions long-courrier. Ce n'est pas quelque chose

que nous pouvons faire du jour au lendemain. Nous n'allons pas trouver 140 fois 80 M€ en quelques semaines.

En revanche, tous les avions nouveaux que nous prenons, sauf vraiment de très rares exceptions, sont des avions acquis par Air France et refinancés dans des conditions plutôt correctes depuis deux ans. Par ailleurs, par rapport au portefeuille d'avions que nous avons en location opérationnelle, tous les ans, nous faisons une campagne pour renégocier à la baisse les loyers d'avions.

Évidemment, nous cherchons à tirer le maximum de cette situation. Ne l'oublions pas, c'est l'héritage de la crise 2008-2012, durant laquelle il n'y avait pas d'autre solution que de prendre des avions en location. Sinon, nous ne pouvions pas opérer le nombre de vols prévu. Je pense que c'est important de l'avoir en tête. Nous ne sommes pas en train de déduire de la valeur. Au contraire, nous essayons de faire au mieux.

Les couvertures carburant constituent un sujet que nous entendons régulièrement. Un comité de veille stratégique a été consacré au sujet. J'imagine que vous avez pu avoir tous les éléments lors de cette session.

Je rappelle que c'est le Conseil d'Administration d'Air France-KLM qui fixe les directives et que les actionnaires et les analystes financiers n'ont pas exprimé de critiques par rapport à la politique de couvertures qui est assez proche de celle de Lufthansa.

Si les parties prenantes majoritaires demandaient à remettre en cause cette politique de couvertures, nous le ferions comme nous regarderions à nouveau les politiques de couvertures change. Mais sur les 2 dernières années par exemple, nous constatons que ces couvertures ont été largement positives.

Sur 5 ans, elles sont peut-être légèrement négatives, sur 10 ans peut-être légèrement positives. Le sujet est d'être constant, sinon on ne fait rien. À titre personnel, je pourrais vivre sans couvertures. Mais c'est moins protecteur pour l'entreprise et ses salariés car en milieu d'année, on pourrait vous annoncer que la facture carburant augmente de 500 M€ et qu'il faudra trouver cet argent. Il me semble que c'est plus protecteur et c'est l'avis du Conseil d'Administration et des actionnaires d'Air France-KLM puisque nous avons des actionnaires.

Au sujet des normes IFRS 16, Monsieur RIVET, vous n'avez pas participé à la réunion du 31 janvier au cours de laquelle tout a été présenté. Lors de la publication de résultats du 4 mai 2018, ces comptes seront présentés aux nouvelles normes. Nous regarderons calmement les indicateurs, nous passerons du temps à l'expliquer. Mais comme l'a indiqué Secafi, il n'y a ni un euro de plus ni un euro de moins qui rentre ou sort au titre de cette présentation avec ces normes.

Enfin, sur HOP!, pour reprendre les propos de Gilles GATEAU, j'étais lundi dernier à l'assemblée générale de HOP! au cours de laquelle un certain nombre d'élus étaient présents. Nous avons eu une discussion très constructive sur le principe de la poursuite d'activité de HOP! et de la préparation d'un plan qui s'inscrit dans la logique HOP! Air France. Sur la base d'un plan qui tienne la route avec un engagement commun du management, des élus et de l'actionnaire, l'accompagnement et la pérennité de HOP! seraient maintenus.

Tels sont les éléments complémentaires que je pouvais vous apporter.

Pour moi, le plus important par rapport à 2018 et les années qui viennent, c'est comment préparer l'avenir. C'est évidemment quelle marge de manœuvre pour avoir un niveau de profitabilité

en 2018 qui soit positif et pour préparer nos investissements. Nous faisons tout ce que nous pouvons pour investir, pour garder l'équilibre à l'intérieur du Groupe entre Air France et KLM.

Cela dit, dans le contexte actuel, il est difficile de défendre des arbitrages où l'on demande d'investir davantage chez Air France que chez KLM parce que la destruction de valeur est plus importante compte tenu des 300 M€ de pertes. Donc notre discours est fragilisé par rapport à tout cela.

En tout cas, jusqu'à présent sur 2017, nous avons investi davantage que chez KLM. Je ne peux pas dire que nous investissons moins que chez KLM. Sur un trimestre ou un semestre, les choses peuvent évoluer, mais nous avons confiance en la holding pour poursuivre les investissements, sachant qu'une large partie des investissements dans le domaine de l'informatique et de la maintenance sont communs. Donc nos destins sont liés et nous avons intérêt à ce que KLM soit une compagnie profitable qui se développe, de même que KLM a intérêt à ce qu'Air France soit une compagnie profitable qui se développe.

Mme MONSÉGU.- Entendre certains propos me met des abeilles. Je vais m'adresser au patronat en général. C'est vous qui allez prendre parce que c'est vous qui êtes là, Monsieur GATEAU. Je vais rappeler 2, 3 fondamentaux essentiels.

Premièrement, vous nous parlez de votre « pote » de « *Merci patron* ». Je vous offrirai le film pour Noël et vous verrez que les bénéfices qu'il engrange, c'est après avoir viré des cohortes de salariés. Les 42 Mds€ qu'il se met dans sa poche résultent de l'exploitation qu'il impose à nombre de travailleuses et de travailleurs. Heureusement, il y a une activité CGT là-bas pour dénoncer un certain nombre de choses et redonner aux salariés leur part de dignité.

Nous sommes contents à la CGT quand il y a un peu de justice. La justice pour nous, par exemple, c'est d'avoir Bolloré en garde à vue. J'espère qu'il ne sera pas le dernier parce que les pratiques du patronat ne sont pas, à ma connaissance, votre préoccupation.

Nous dénonçons un certain nombre de choses. D'ailleurs, vous reconnaissez vous-même que des salariés au sein d'Air France avaient perdu du pouvoir d'achat. Mais cela ne vous a pas préoccupé avant la grève. Vous ne vous êtes pas demandé comment vivaient les salariés. Vous avez signé un accord qui ne prenait pas en compte la réalité de ces gens-là. Cela ne vous gêne pas.

Vous nous dites tous la même chose. Quand on siège ici depuis 20 ans, les têtes changent mais pas les propos. Nous avons de la chance à Air France, on dirait que nous sommes dans un monde à part avec des patrons merveilleux, bienveillants, qui pensent à leurs salariés et qui ont le souci de leurs salariés. Nous avons de la chance, nous avons les meilleurs patrons du monde !

Non, ce n'est pas ce qui se passe. Historiquement, la Compagnie a été ouverte en juillet 1933, la section CGT le 1^{er} août 1933 et on a créé les conditions d'un rapport de force pour obtenir ce que nous avons et ce que vous êtes en train d'essayer de nous reprendre, vous et vos camarades du Gouvernement, parce que la situation à Air France est faite aux autres grandes entreprises et à l'ensemble des travailleurs de ce pays autour de tous les conquits sociaux qui ont été gagnés au travers de l'histoire et des luttes. Je rappelle, et nous aimons le faire à la CGT, que nous ne devons rien au patronat ; Tout ce que nous avons, nous sommes allés le chercher et le gagner. Vous êtes tous les mêmes partout dans le monde. Si nous n'avons pas un rapport de force, nous nous retrouvons dans des situations inacceptables.

Je rappelle que dans le monde, 40 millions de personnes sont en situation d'esclavage. Ce n'est pas la classe ouvrière qui met les gens en esclavage mais les patrons. Si nous ne luttons pas, vous prenez les richesses que nous fabriquons.

Vous dites que le monde a changé. Oui, mais pas pour la grande bourgeoisie. Il a changé pour ceux qui travaillent, parce que l'on est en train de créer un monde d'inclus et d'exclus. Le problème est qu'il y a de plus en plus d'exclus. À la CGT, nous ne sommes pas là pour fabriquer de l'exclusion mais pour que les gens puissent vivre dignement et répondre à leurs besoins.

Le problème du patronat s'analyse en une phrase : Vous ne voyez pas les salariés en tant qu'humains avec des besoins comme si les salariés n'avaient pas de besoin, vous les voyez comme une contrainte à gérer. Vous rêvez que l'on soit tous des robots, sauf que nous n'en sommes pas. Je vous l'ai déjà dit, Monsieur GATEAU, la stratégie du langage est importante pour la classe dominante et le pouvoir en place. Vous ne nous entraînez pas en ce qui concerne la CGT sur ce terrain-là, nous ne sommes pas vos partenaires.

Quand je vous parle, je sais que je ne vais pas vous convaincre, je sais que c'est perdu. Ce n'est pas ce que je vise, mais je me dis que peut-être des gens lisent un peu. Je rappelle des choses essentielles.

Quand vous parliez de référendum, ce n'est pas un référendum que vous faites mais une consultation. Un référendum serait très différent, il s'inscrirait dans un cadre légal dans lequel nous ne sommes pas. Vous considérez que certains mots ne sont pas bien à leur place comme « honteux », « ridicule », « insultes », etc.. Il faut aussi que chacun mette les mots à la bonne place.

Je vous prépare quelques petits cadeaux pour votre prochain Noël sur quelques œuvres cinématographiques et littéraires car je sens quelques lacunes.

M. TAIBI.- Monsieur GATEAU, votre réponse ne me satisfait pas. Pour moi, il y a anguille sous roche.

Vous répondez qu'il y a un mandataire supplémentaire. Mais dans la ligne, c'est le Comex et les mandataires. Dans le Comex, il y en a 2 de moins. Il y en a un de plus mais il y en a 2 de moins. Pour moi, il y a anguille sous roche.

Nous allons écrire au Secrétaire du Comité de Groupe Européen afin que cette question soit abordée. Ce n'est pas clair. Vous ne pouvez pas alléguer que dans cette instance, on ne parle pas d'AF/KLM. M. VERSPYCK vient d'évoquer KLM et a dit que nous avons intérêt à ce que KLM soit profitable. Vous parlez de KLM quand cela vous intéresse et quand nous demandons des rémunérations de la holding, vous n'en parlez pas, ce n'est pas la bonne instance.

Je n'ai aucun intérêt à ce que KLM soit profitable en tant que salarié d'Air France. Je n'ai pas d'intéressement sur KLM, je ne travaille pas pour KLM. KLM peut dégager 4 Mds€ de REX, je ne suis pas intéressé à KLM. Je ne travaille pas à la holding mais à Air France. Ce qui m'intéresse, c'est Air France. Je n'ai aucun intérêt à KLM et à tout ce qui gravite autour en tant que salarié Air France. Il y a un intérêt pour ceux qui gagnent 3,8 M€, puisqu'ils créent la richesse dans le Groupe et sont intéressés, ont des primes de parts variables sur le Groupe. Personnellement, en tant que salarié d'Air France, je n'ai aucun intérêt à ce que KLM dégage 20 Mds€ de REX. Ce qui m'intéresse, c'est notre entreprise et là où elle va.

Monsieur GATEAU, vous avez indiqué que le conflit n'était pas à l'ordre du jour. Mais comme vous vous êtes permis d'en parler, je vais le faire aussi.

Vous parlez de négociations. Vous n'avez pas voulu négocier, Monsieur GATEAU. Quand nous avons donné notre accord –ce sera dans les minutes– et que nous avons proposé d'enlever le chiffre de 6 % ou de 5,1 pour mettre des petits x afin de pouvoir parler du montant plus tard, vous l'avez refusé. Vous avez dit : « Non, nous allons dans notre accord pluriannuel. » C'est

une vérité, Monsieur GATEAU, vous n'avez pas voulu aller sur le cadre de notre accord sans parler de chiffres. Nous avons fait une proposition de 5,1 %. Si vous étiez entré dans notre cadre sur un accord 2018, nous aurions négocié. À hauteur de combien ? Je ne sais pas, nous n'avons pas pu aller dans la négociation, nous n'avons jamais pu négocier parce que vous êtes partis dans votre accord pluriannuel qui vient des ordonnances Macron. Nous pensons que vous vouliez le mettre en place dans une grande entreprise française afin de faire de la publicité au Gouvernement. Mais ne parlez pas de négociations, c'est faux.

Vous lancez une consultation pour le « oui ». Au bout du bout, ceux qui donnent mandat pour signer un accord, ce sont nos adhérents. Nous consultons nos adhérents. Ce n'est pas les adhérents CFE et CFDT qui vont dire au secrétaire général Force Ouvrière de signer un accord. Vous pouvez procéder à toutes les consultations que vous voulez, nous consultons ceux qui votent pour le syndicat et ceux qui adhèrent au syndicat. La signature du secrétaire général n'est pas dictée par d'autres personnes qui ont une adhésion dans un autre syndicat qui a une autre vision.

Faites votre consultation, imaginons que le « oui » l'emporte, mais le « non » l'emportera, je ne vois pas ce que cela va changer. Il y a toujours un conflit, on ne l'a pas réglé.

Je rappelle la première date de grève, 22 février, deuxième date 23 mars. Quand ont eu lieu les négociations ? Qu'y a-t-il eu pendant un mois ? Rien. M. TERNER est inexistant dans les négociations. C'est M. JANAILLAC qui met sa démission en jeu, c'est la holding. Où est M. TERNER, à part écrire des courriers aux pilotes en méprisant le personnel au sol et les PNC ? Parce que c'est ce qu'il fait dans les courriers : « Je suis prêt à tout vous donner, mais eux veulent pour tout le monde ». Il est inexistant dans le conflit actuel. C'est M. JANAILLAC qui prend la main et c'est un problème. Le Directeur Général, c'est M. TERNER et pas M. JANAILLAC puisque je n'ai pas le droit de demander sa rémunération. Où est M. TERNER ? Vous allez me dire qu'il est venu un matin, il avait consacré 2 heures. Depuis 2 mois, il a consacré 2 heures dans son agenda pour nous voir. Nous avons fait une interruption de séance et nous ne l'avons plus jamais revu. Quand prend-il son rôle de Directeur Général et convoque-t-il les syndicats pour échanger et négocier ? Ce n'est pas normal.

Je ne sais pas où nous allons, Monsieur GATEAU, mais nous sommes mal partis. Ce n'est pas la consultation qui fera arrêter le conflit. Seule une vraie négociation permettra d'arrêter le conflit.

Lundi soir, nous ne voulions pas arrêter les négociations, c'est vous qui les avez arrêtées en disant que c'était votre dernière proposition que vous soumettez à signature jusqu'à vendredi midi. Nous nous apprêtions à venir mardi, vous avez fermé les négociations, ce n'est pas nous qui les avons fermées.

M. MALLOGGI.- Sur la baisse de la recette unitaire du périmètre point à point court-courrier, 16 M€ sont bien liés à l'impact LGV sur les six premiers mois avec Agen, Bordeaux, Lorient, Quimper. En revanche, 21 M€ sont affectés à « *autres concurrences et irrégularités d'exploitation* ». La problématique est de pouvoir mesurer quel est l'impact de la désorganisation orchestrée chez HOP! par la maison mère et quel est l'impact des affrètements des compagnies où les personnels ne parlent même pas anglais et l'impact réel *low cost*. Cet impact *low cost* est là depuis plusieurs années, ils essaient de s'implanter et malgré tout, notre recette unitaire ne cessait d'augmenter pendant cette période.

J'ai parlé de la mobilité des pilotes HOP! vers Air France et du fort impact sur notre résultat. Dans quelle mesure ce résultat doit être affecté au résultat du périmètre HOP! Air France et

la compagnie HOP! dans la mesure où cet accord n'a été signé ni par HOP! ni par qui que ce soit de ce périmètre ? Pourquoi les coûts sont affectés sur un périmètre montré du doigt, qui plus est ?

M. TAIBI l'a dit, Force Ouvrière est un syndicat libre et indépendant. Nous fonctionnons par mandat. Le Secrétaire général sortant est bien placé pour le savoir, vu comment il est chahuté au congrès. Nous ne pouvons pas y assister parce que l'actualité Air France nous impose d'être ici. Nous sommes liés par des mandats. D'ailleurs, la question de la consultation « permettre une issue positive au conflit en cours » nous semble un peu préjuger d'un avenir qui ne dépend pas de cette consultation.

M. BARDIN.- J'ai une demande à vous faire et j'aimerais que vous preniez un engagement sur les comptes IFRS 16. À partir de 2018, vous allez nous remettre des comptes présentés au semestre et, pour l'année prochaine, annuels.

Je demande un engagement de votre part que nous aurons un pro forma sur 2016 et 2017 mis aux normes IFRS 16 pour bien comparer. Si mécaniquement on augmente le REX, on va augmenter la dette également. Que nous ayons des points de comparaison.

Ma demande est pratiquement une exigence.

J'aimerais me faire l'écho d'un article dans "*La Tribune*" qui fait état d'un accord avec le SNPL qui tomberait le 30 avril concernant nos Boeing 787. Cet article de presse fait mention que trois ou quatre avions resteraient cloués au sol. Le confirmez-vous ? Si oui, avez-vous mesuré les impacts sur le programme 2018 et éventuellement les pertes d'exploitation qui y sont liées ?

M. MUSTO.- Toujours sur court-courrier et HOP!, vous avez parlé d'un plancher HOP!. Pouvez-vous détailler ?

Quelles seront les modalités de passage des salariés de HOP! chez Air France ? C'est l'actualité et les salariés sont très anxieux et perturbés par tout cela. Dans « ressources humaines », il y a aussi le mot humain, il n'y a pas que le mot ressources.

Mme MOORE RIEUTORD.- Merci à Secafi pour le rapport.

Pourriez-vous nous apporter plus d'information sur la signature de l'accord HOP! ? Est-ce les pilotes HOP!, les pilotes Air France ? Où cela en est-il ?

Je reprends les constats de Secafi. Nous sommes dans une situation préoccupante. Nous avons eu l'occasion d'échanger la dernière fois sur le sujet. En tant qu'élue Secrétaire de CE, il est de mon devoir de vous avertir. Il y a à nouveau une situation préoccupante.

Si nous avions eu une augmentation décente dès le départ, nous ne nous retrouverions pas dans la situation d'aujourd'hui. C'est chaque fois un rapport de force. Je ne suis pas française, je vois les choses un peu différemment de toi, Karine. Mais il est malheureux d'être obligé chaque fois d'aller au bord de la falaise pour arriver à en sortir.

La question que je pose est comment allons-nous nous en sortir tous ensemble ? Est-ce en shootant les syndicats avec la consultation ? Ce sera peut-être un oui à 90 % et peut-être les personnels seront-ils ravis avec 2 % et peut-être 1,65 % dans les années à venir. Peut-être avons-nous tous tort autour de la table. Mais je sais que c'est l'été que nous faisons notre toit. À regarder les chiffres, il est vrai que les premiers trimestres, nous ne gagnons pas beaucoup d'argent, nous en gagnons beaucoup en été.

Si j'étais une personne lambda, je ne réserverais pas avec Air France parce qu'il se pourrait qu'ils soient encore en grève. C'est la réalité du terrain. Comme avec la SNCF, ce matin en arrivant à l'aérogare, il y avait un monde fou. Heureusement qu'il y a la tour Eiffel, que l'on mange bien et que les Français sont accueillants parce que sinon, merci pour venir !

Comment allons-nous nous en sortir ? Je viens de faire un vol, il était complet, c'était difficile. Il y a le service à bord et nous faisons tout pour que cela fonctionne. Ici, c'est un peu du théâtre, nous n'allons pas nous mentir.

Par ailleurs, quand on me pose une question, je réponds. Cette situation me dépasse. S'il y avait un peu plus de transparence, ce serait plus simple et ce n'est pas envers vous, Monsieur GATEAU, je parle de la direction Air France. Nous avons vécu un incident ici, quelqu'un avait vendu pour 2 M€ de billets au Brésil. Cela a commencé à monter dans les tours, tout le monde était énervé. Le Directeur financier a donné la réponse, quelqu'un avait appuyé sur le mauvais bouton. C'était fini, on n'en parlait plus, nous avons eu la réponse. Après, on peut dire que c'est scandaleux mais quand on a la réponse, qu'on l'aime ou pas, on fait avec.

Il en est de même pour le Comex, c'est peut-être un non-sujet. Si les patrons sont fantastiques, ils méritent ce qu'ils gagnent, c'est tout. On ne va pas dire à Tim COOK d'Apple qu'il ne mérite pas ce qu'il gagne. Donc donnez une réponse, cela évite la théorie du complot.

En revanche, je me demande comment nous allons faire car si mes dates sont correctes, le prochain CCE est le 15 juin. Nous allons donc continuer ainsi avec consultation des salariés et des snipers à droite et à gauche ? Que fait-on cet été pour continuer à travailler ensemble ? Nous avons une belle compagnie, nous aimons ce que nous faisons, sinon nous ne serions pas là après si longtemps. La moyenne d'âge chez nous dépasse les 40 ans. Cela veut dire que nous nous sentons bien ici.

Les salariés ne sont pas des coûts mais une richesse de l'entreprise. Je le vois dans les avions.

C'est peut-être fatigant pour vous de l'entendre une fois de plus, mais c'est un coup de cœur.

M. LABADIE.- Quelle est l'évaluation de l'impact des mouvements sociaux en cours à ce jour sur l'intéressement 2018 ? La CFDT étant signataire de cet accord, nous nous inquiétons à son sujet.

M. BEAURAIN.- Je ne reviendrai pas sur les propos de Mme MONSÉGU que je partage. Vous avez un problème de vision. Vous avez oublié qu'une partie des bénéfices d'Air France, certes, ne vont pas dans les poches des actionnaires, mais vont dans la poche des investisseurs. Regardez le taux de rentabilité des OCEANE, nous savons pertinemment que ce sont les mêmes consortiums qui mettent de l'argent, les mêmes groupes d'investisseurs, les mêmes spéculateurs qui investissent dans Air France et dans les grandes entreprises. Ce n'est pas en dividendes qu'ils se payent, le taux est affiché au départ. Au final, ce sont des marges à 2 chiffres.

Voilà où va la richesse d'Air France. Jamais on n'en parle.

Vous additionnez les pourcentages de vos propositions en augmentation générale. On obtient 7 %, c'est monté jusqu'à 12 %. Vous faites énormément de propagande. Vous additionnez aussi les pourcentages d'inflation ? Jamais vous n'en parlez. De combien sera l'inflation de 2019 à 2021 ? Jamais vous n'avouez aux salariés que ce que vous proposez sera peut-être inférieur à l'inflation des 3 prochaines années. Leur avez-vous expliqué dans le mail que nous avons tous reçu,

que si votre résultat n'est pas assez bon, l'augmentation sera diminuée de moitié ? Jamais. Vous n'êtes jamais entré dans les termes techniques.

Vous vous gargarisez chaque fois que vous faites de l'embauche, mais jamais vous ne la comparez aux départs. À la DGI, notre RH annonce faire 100 ou 200 embauches. Mais combien de départs ? Il y en a plus de 3 à 400. Année après année, ce sont des pertes d'effectifs.

Vous prenez bien sûr les chiffres qui vous intéressent et vous ne les comparez jamais avec l'opposé parce qu'au final, nous sommes tous perdants. L'accord que vous proposez n'est pas gagnant pour les salariés, il est perdant.

M. SLIMANI.- Je vais profiter des interventions de chacun au sujet de cette grève et cette fameuse consultation pour donner la position de l'UNSA sol.

J'ai lu, au travers de tracts, que certaines organisations syndicales appelaient à un vote oui et franc. D'autres à travers l'intersyndicale évoquent un non franc.

Pour l'UNSA sol, ce sera tout simplement la responsabilité des salariés. Je m'en explique. Nous estimons au sein de l'UNSA sol que le salarié est capable de comprendre ce principe de proposition d'accord pluriannuel avec les propositions qui en découlent, à condition que nous, organisation syndicale, soyons au plus près de ces salariés pour leur expliquer les tenants et aboutissants. Il y a des zones d'ombre. Nos adhérents connaissent notre opposition vis-à-vis de l'accord. Pour rappel, nous nous sommes opposés au premier accord, nous n'avons pas signé le deuxième et nous sommes entrés en grève concernant cet accord.

Nous avons aujourd'hui la légitimité de nous positionner et notre positionnement est clair. Le salarié est capable de comprendre cet accord, à condition que l'on puisse lui expliquer.

Depuis hier, sans faire de théâtre, nous répondons aux sollicitations des salariés qui nous demandent des détails sur certains items de l'accord. Aujourd'hui, notre responsabilité est d'y répondre. Nous n'irons pas demander aux salariés de répondre, soit non, soit oui. En revanche, nous avons sollicité un cabinet d'expertise qui nous a éclairés sur certains sujets sur lesquels nous avons traité. Libre à chacun de se positionner.

En revanche, nous avons l'obligation de répondre à nos adhérents. Nous l'avons fait jusqu'à aujourd'hui via des propositions d'accord. Mais l'UNSA sol sera sensible à la position des salariés de l'entreprise. Il n'est pas question de dire que nous ne répondons qu'à nos adhérents.

Pour l'UNSA sol, nous considérerons que chaque salarié qui vote aura pris la responsabilité et aura eu l'intelligence d'aller creuser dans le détail, se sera forgé son propre avis et en découlera une réponse. La base du respect sera d'interpréter, en tout cas d'écouter, d'entendre ce qu'a dit le salarié, même si, pour être très clair, Monsieur GATEAU, nous prenons à l'UNSA sol ce principe de proposition comme un contournement des organisations syndicales.

Maintenant, ce n'est pas notre ego ni celui de SLIMANI Farid qui vont nous conduire à nous positionner d'une manière ou d'une autre, mais pour avoir été partie prenante des réunions de négociation, on aurait pu aller plus loin si on avait fonctionné en bonne intelligence. C'est une coresponsabilité des organisations syndicales et de la Direction. Je l'avais déclaré le jour de ces fameuses réunions. Je profite des minutes pour le répéter.

Mme MONSÉGU.- Monsieur GATEAU, à la suite des différentes interventions et dans le cadre de la consultation qui est organisée dans l'Entreprise, la Direction a-t-elle l'intention de recevoir les organisations syndicales sur la question du conflit qui dure ? Il va se passer des choses

entre maintenant et demain midi. Considérez-vous, de votre côté, que ce sera la consultation qui fera office de négociation ou avez-vous mandat pour que nous puissions discuter ?

On nous prête d'aimer faire la grève, d'aimer causer des pertes à l'entreprise. Ce n'est pas le cas. Quand on est à 11 jours d'arrêt de travail, cela n'amuse personne. Cela nous occupe à temps plein et cela ne nous permet pas de nous occuper d'autres choses qui sont importantes.

À un moment donné, il faut raison garder et trouver un point d'entente. Quand vous dites, Monsieur GATEAU, que les conséquences de ce conflit sont désastreuses, et nous savons déjà que ce sera aussi un moyen de ne pas verser d'intéressement en 2019 aux salariés, la Direction a sa part de responsabilité.

Je trouve étonnant, pour ne pas employer un mot plus fort, que jamais nous n'avons parlé ensemble. Quand M. TERNER est venu, il n'a pas ouvert la bouche. Jamais on ne s'est dit : « On est à 2 %, vous à 5,1 %. Qui fait un pas vers qui ? Comment fait-on pour trouver quelque chose entre ces deux points ? » Une négociation, c'est ça. Nous sommes nous-mêmes amenés à faire des négociations, nous les syndicalistes, puisque nous sommes parfois dans des postes schizophréniques quand nous sommes à la gestion des CE et CCE où nous sommes confrontés à des grèves des personnels des instances. Nous sommes amenés à négocier de l'autre côté.

La manière dont vous appréhendez les choses depuis le début est une façon d'attiser la colère et de ne pas la faire cesser.

De plus, vous consultez les salariés sur votre proposition et pas sur une augmentation de 5,1 %. Ce que vous faites ne va pas arrêter le mouvement. Nous serions légitimes à arrêter le mouvement si les salariés nous disaient : « Nous ne voulons pas de votre revendication. » Vous consultez les salariés sur quelque chose qui n'a jamais eu lieu ou qui n'a jamais été demandé par l'intersyndicale.

Il n'est pas trop tard, la porte de l'intersyndicale est ouverte. Nous savons qu'il y a des intérêts selon les populations, que l'intersyndicale est complexe et que chaque organisation syndicale a ses expressions dans cette intersyndicale par rapport à ses revendications et son analyse de la situation. Mais si vous nous aviez dit : « Nous sommes au taquet, nous ne pouvons pas aller au-delà de 2,5 points » par exemple, nous aurions discuté ensemble, écouté vos arguments et regardé ensemble puisque nous passons notre vie ensemble à l'intersyndicale. Nous ne sommes pas en train de nous dire que nous allons claquer la porte au nez à toutes les propositions de M. GATEAU.

Mais vous n'avez pas fait un seul pas sur la question de la revendication commune. Dans une intersyndicale, on essaie de respecter l'ensemble de l'intersyndicale et de trouver un accord, une ligne commune. Je ne sais pas si l'intersyndicale –je fais une hypothèse de départ sans savoir quel aurait été le résultat–n'aurait pas demandé à peut-être réfléchir à 2,5 points. Mais nous n'en sommes même pas là.

Je suis moins vieille que vous, mais je n'ai jamais vu une telle négociation. Je ne comprends pas que l'on négocie autre chose que ce qui figure dans l'objet des manifestations et des arrêts de travail, si ce n'est une tentative peut-être de vouloir faire financer aux salariés eux-mêmes les augmentations de cette année sur les prochaines années puisque cela vous donnera la possibilité de faire un blocage sur les rémunérations des salariés.

Vous indiquez que vous parlez avec vos copains DRH. Nous aussi, nous parlons entre nous, en dehors de l'entreprise, avec des journalistes. Je vous assure qu'une partie de l'opinion ne comprend pas la position de la Direction.

M. GATEAU, Président.- Sur l'issue de la consultation, l'Entreprise a déclaré que, si le vote était favorable, l'accord serait remis à signature. Évidemment chaque organisation restera totalement libre de sa décision par rapport à ce texte. Rien dans la consultation ne force juridiquement une signature. Rien ne rendra l'accord applicable juridiquement sans signature des organisations syndicales majoritaires et rien ne fera par ailleurs obstacle au droit de grève si l'intersyndicale en décidait et je comprends que vous aurez une décision importante à prendre demain par rapport à cela.

Pour répondre à Mme MONSÉGU, si l'intersyndicale a avant demain des propositions à faire, M. TERNER vous a écrit, il faut lui répondre.

Quelle que soit la façon dont ce conflit se terminera, il faudra reconstruire et penser comment faire afin que les choses ne se reproduisent plus de cette façon. Tout le monde aura à réfléchir. Je peux avoir mon idée, vous aussi, mais à un moment donné, pour la suite, il faudra bien penser à d'autres façons, comme ont su le faire d'autres entreprises. Vous n'aimez pas le mot de partenaires sociaux, mais entre acteurs sociaux, des entreprises vivaient sur des registres extrêmement conflictuels. Pensez à la RATP où à chaque changement d'horaire 2 fois par an, c'était grève sur grève. Ils ont réussi à dépasser ce mode de fonctionnement pour trouver une autre façon de réguler leurs conflits et leurs désaccords.

Nous avons un apprentissage à faire de ce point de vue et c'est vital pour Air France qui n'est pas une entreprise publique en monopole. L'addition des pertes que nous allons subir cette année et de toutes celles qu'Air France aura subies en 4 ans par les grèves successives est assez impressionnante. Vous vous demandez où sont nos déficits de compétitivité, nous en avons là clairement un.

Je suis ouvert et j'avais fait cette proposition après la grande grève PNC des 7 jours à l'été 2016. Essayons de réfléchir à d'autres façons de gérer ou de régler nos différends, peut-être en regardant aussi autour de nous comment d'autres parviennent à le faire sans être pour autant des entreprises dans lesquelles les salariés ou les syndicats ont renoncé à leur capacité d'influence et de revendication et d'obtenir des choses positives pour les salariés.

Sur l'accord, j'entends « ce que vous allez nous prendre », qu'il est perdant pour les salariés. Que prend-on aux salariés dans l'accord qui est proposé ? Qu'est-ce qui est perdant pour les salariés dans l'accord proposé ? Nous aurons ce débat devant les salariés. Il n'y a pas de prévisions d'inflation pour les années 2020 et 2021, personne n'en fait. C'est pourquoi nous mettons une clause de revoyure. Si nous regardons les années passées, cela fait des années que nous sommes au-dessous de 1 % d'inflation. Il est donc difficile de dire que notre proposition ne fait qu'accompagner l'inflation. C'est une proposition qui augmente les rémunérations des salariés par rapport au rythme de l'inflation.

Vous estimez que rien n'a bougé en 2018. Si. Nous étions partis d'un accord de NAO de 1 %, nous avons proposé 2 %. La question n'est pas de faire une addition et une division par 2. Ce n'est pas ainsi que cela fonctionne. Il faut prendre en considération la réalité économique de l'Entreprise. C'est contrariant mais cette réalité est incontournable. Elle n'est pas sans marge de manœuvre, la preuve : nous faisons une proposition à 2 %. Ce n'est pas : « *je revendique 10 %, vous dites 1 %, donc on va se mettre d'accord au milieu, ce sera 5 %* ». Ce n'est pas ainsi que cela fonctionne.

Je n'ai absolument pas le sentiment d'avoir mis dans la négociation des propositions en dehors de ce qu'il était demandé, dès lors qu'on quitte le débat sémantique sur le rattrapage et qu'on parle des augmentations de salaire en 2018 et étalées dans les années suivantes. Si ce qui intéresse

ce sont les augmentations de salaire pour les salariés, il y a une proposition, dont je maintiens qu'elle n'est non seulement pas honteuse et qu'elle est juste extrêmement favorable pour les salariés, y compris en tenant compte des incertitudes sur le futur.

Nous n'allons pas refaire forcément le match ici. En revanche, je suis d'accord, Madame MOORE RIEUTORD avec ce que vous avez dit, sur l'interrogation qui nous est posée, qui est une responsabilité collective, de comment nous allons sortir, reconstruire et essayer de trouver d'autres façons de faire dans le futur.

Nous n'avons pas encore trop aujourd'hui de dégâts sur les réservations de l'été. Les clients s'y prennent de plus en plus tard. Cela vient maintenant le moment où ils vont s'y mettre. Nous avons tous autour de nous des connaissances ou des amis qui avaient l'intention de prendre l'avion cet été et qui hésitent à prendre le risque d'aller chez Air France, car « *ils ont l'air parti pour ne jamais s'arrêter* ».

Nous sommes en période de vacances scolaires. Clairement, les grèves de cette semaine ont « tapé » les familles qui partaient en vacances aussi. Au mois de mai, nous avons tous les ponts. Je ne vous fais pas de dessin. C'est la décision que vous aurez à prendre demain.

Monsieur MUSTO, sur le plancher HOP!, il y a plusieurs choses. J'ai évoqué tout à l'heure la réflexion dans le cadre du plan stratégique moyen terme sur le développement du marché France qui inclut le court-courrier, le domestique et le périmètre dans HOP!, le périmètre dans Air France, le périmètre de Transavia sur tout le province/Europe. C'est plus vaste que cela.

Chez HOP!, ils ont un comité d'entreprise cette semaine et ont aussi un certain nombre de mesures court terme dans leurs propres mesures d'adaptation ou de restructuration à mener dans les mois qui viennent.

Je ne pense pas que des éléments très précis aient été donnés à ce stade sur la fusion des escales HOP! et Air France sur Lyon et Nantes. Vous savez que ce sont deux escales dans lesquelles il y a des équipes HOP! et Air France. Cela fait partie des projets sur lesquels un travail sera mené dans les mois qui viennent.

Après, il y a une question sur les investisseurs. Il n'y a pas en plus des banquiers qui nous prêtent de l'argent pour rien.

Sur l'intéressement, cette année, nous avons distribué en moyenne 2 660 € par salarié. L'impact des 300 M€ de pertes cumulées liées aux grèves ramène ce chiffre pour l'instant à moins de 500 €, toutes choses égales par ailleurs. Nous aurions perdu les 4/5^{ième}.

M. VERSPYCK.- Sur les comptes IFRS, il y aura des Proforma et on vous donnera la photographie la plus claire pour comparer 2018 à 2017. C'est non seulement un besoin pour l'ensemble des salariés d'Air France, mais c'est en plus une obligation réglementaire et comptable.

Sur la rémunération des investisseurs, il faut arrêter ce fantasme qui est de dire que les actionnaires, les investisseurs s'en mettent plein la poche.

Ni Air France ni Air France-KLM n'ont distribué de dividendes depuis 9 ans. Aucun flux n'est allé rémunérer les actionnaires.

S'agissant des investisseurs et des personnes qui nous prêtent, Monsieur BEURAIN, vous avez évoqué les Océanes. Les dernières émises ont été émises avec un taux d'intérêt de

2,03 %. Est-ce que 2,03 % est un montant important pour le risque et pour investir dans le Groupe ? Je considère que 2,03 %, c'est faible.

Ensuite, il y a des obligations émises à 3,87 %. Le coût de la dette moyenne d'Air France est inférieur à 3 %.

Il n'est pas possible de dire que nous rémunérons de façon inconsidérée les investisseurs et que l'argent sort du Groupe au détriment des uns et au profit des autres.

M. GATEAU, Président.- Je vous propose de passer au recueil de l'avis de l'instance. Un point derrière va être important et je voudrais le préciser : c'est la formulation des propositions alternatives au projet d'orientations stratégiques adressées au Conseil d'administration.

M. BARDIN.- Pourriez-vous me répondre sur l'accord sur les Boeing 787 ?

M. GATEAU, Président.- Oui, il y avait aussi une question sur l'accord HOP!.

La situation sur le 787 est proprement ubuesque. Je ne peux pas dire autrement. Nos collègues pilotes ne sont pas présents. Quand vous entrez un avion dans la flotte Air France, au début, il y a peu d'exemplaires. Aujourd'hui, nous devons en avoir 3 ou 5. Je ne sais plus exactement où nous en sommes dans les livraisons. Cela arrive petit à petit. Au début, vous ne pouvez pas faire un secteur de vol en tant que tel, comme il y a un secteur de vol 777, A330, A340.

Pour faire des instructeurs, à savoir des personnes qui forment des pilotes au 787, vous prenez des instructeurs 777. Pour faire cela, il faut déroger à un accord existant signé avec le SNPL sur les conditions dans lesquelles exercent les instructeurs. Il faut une dérogation. Le SNPL a signé des premières dérogations, au moment où le 787 est arrivé, pour une durée de 3 mois. Puis, cette dérogation a été renouvelée à nouveau pour une durée de 3 mois, qui expire le 30 avril.

Il y a quelques semaines, le Président du SNPL a informé l'entreprise que, compte tenu du fait que nous étions en désaccord sur plusieurs autres sujets, qui n'ont rien à voir avec le 787, sur les protocoles d'analyse des vols, sur la traduction en français de deux annonces de vols (« *go* » et « *go around* » ou remise de gaz) qui ne sont pas encore traduites en français.

C'est dit en anglais car l'avion parle en anglais et il faut parler en anglais dans le cockpit. Dans l'accord « Trust Together », signé cet été, il y avait une clause disant que les annonces seraient présentées en anglais et en français dans le manuel d'exploitation de l'avion (Manex), ce qui a été fait pour toutes les annonces sauf deux.

Cela fait des semaines que cela discute. C'était un des points en désaccord. Il y avait une troisième question, dont je ne me souviens plus.

Nous avons essayé d'avancer sur ces points pour essayer de trouver une solution avant le 30 avril, et même avant le 25 avril en réalité puisque c'est le moment où nous faisons les programmes de vols et les plannings des navigants. Après cette date, vous ne pouvez plus changer le programme.

Nous avons accepté -bien que ce soit un sujet franchement très discutable- de traduire en français « *go* » et « *go around* ». Nous avons accepté de signer le protocole d'analyse de vol. Il restait le troisième point sur lequel ils semblaient ne pas être loin.

Le DG.OA a demandé au Président du SNPL avant-hier s'il était d'accord pour finaliser le dernier point qui faisait encore un bout de discussion, mais qui n'a encore rien à voir avec le 787,

pour signer une prolongation d'un mois, ce qui évitait de mettre en œuvre l'arrêt du 787, ce que le Président du SNPL a refusé.

Nous avons pris hier la décision de déprogrammer une coque 787, car nous n'avons plus les moyens d'avoir les instructeurs pour les faire voler. C'est le Canton. Nous ferons le Canton avec le 777 COI, ce qui est une aberration commerciale. Je ne parle même pas de ce que cela va coûter. Nous allons « grounder » un 787 tout neuf.

Ce n'est pas un désaccord sur les conditions des instructeurs 787, qui sont par ailleurs tous effondrés et tous volontaires pour continuer. C'est un contexte. Monsieur EVAÏN l'expliquerait sûrement autrement. Il aura d'ailleurs à l'expliquer aux pilotes. Ce n'est pas une décision complètement anodine. Pour avoir suivi cette affaire depuis des semaines, je pense que nous avons vraiment cherché toutes les solutions. Cette façon de prendre un sujet en rapport avec d'autres qui ne le sont pas pose un problème.

Très concrètement, oui, au mois de mai, un 787 neuf sera au parking et ne pourra pas voler.

L'accord HOP! a donc été signé il y a 3 semaines. Il permet de diminuer le nombre de pilotes qui partiront de HOP! à Air France sur les 12 premiers mois. L'accord initial disait minimum 47 ou 42. Là, ce sera moins. En revanche, ce sera plus dans les années futures, le temps que HOP! ait pu recruter et former les pilotes, ce qui limitera les effets négatifs subis ces derniers mois. Monsieur DAHER sera là cette après-midi. Il pourra peut-être donner plus de détails sur l'accord.

Mme LESTIC.- Je ne voulais pas prendre la parole. Il est évident qu'ici, nous ne partageons pas tous le même point de vue. Je ne me sers pas des minutes, car j'écris des tracts si j'ai des choses à dire aux salariés. Nous sommes quand même en session de CCE. Je trouve que nous avons passé beaucoup de temps ce matin. Nous ne sommes pas en conseil d'entreprise. Je redis que la CFDT n'y sera pas favorable. Ce n'est pas dans cette instance non plus que nous ferons les négociations. Les négociations se tiennent ailleurs. Chacun a son idée sur la manière dont elles se sont tenues. Vraisemblablement, nous n'en partageons pas la même lecture. Notre position est connue.

J'entends que des salariés sont mécontents. Je le sais bien que des salariés sont mécontents, pour de nombreuses raisons, y compris d'ailleurs pour les cadrages d'AIP qui ont été faits au sol cette année et la manière dont les managers présentent la campagne d'AI cette année, qui semble un peu étonnante.

Oui, les salariés ont plusieurs raisons d'être mécontents. Là, des salariés sont absolument excédés, au bord de la rupture : ceux qui sont en face des clients, tous les jours, au téléphone, en agence ou en aéroport. Ils sont un peu fatigués depuis deux mois de se faire copieusement « engueuler » par les clients. Ces salariés, il va falloir y penser aussi. Je pense qu'ils en ont vraiment gros sur le cœur.

C'est aussi le sentiment du tonneau des Danaïdes quand vous êtes commercial et que vous allez visiter des grands comptes. Tout le travail réalisé ces derniers mois est bon à mettre aux orties, car il faut recommencer la négociation. Votre acheteur, vous venez de lui donner un levier supplémentaire pour améliorer sa négociation.

Tout cela est un peu pénible du point de vue de certaines catégories de salariés où la CFDT est très représentée.

Notre position est connue. Nous n'étions pas demandeurs d'une consultation salariés qui n'a aucune valeur juridique légale. Nous verrons ce qu'il sortira de cette consultation. Évidemment, la CFDT va regarder de près ce que vont dire les salariés. Nous ne pouvons pas être une organisation syndicale hors sol. Peut-être qu'ils vont nous désavouer. Évidemment, nous allons regarder ce qu'ils vont dire. Nous ne pouvons pas être hors sol. Sinon, il faut faire autre chose. Évidemment, nous allons écouter. De toute façon, maintenant, j'ai envie de vous dire que nous n'avons plus le choix les uns et les autres que d'écouter ce que les salariés vont dire à partir de demain.

Nous sommes très bien dans notre petit monde, dans notre petit cénacle. Nous discutons beaucoup. Nous nous racontons beaucoup de choses. Nous nous « engueulons » copieusement. Maintenant, nous sommes passés à la séquence suivante. Ce n'est pas une grande victoire syndicale, c'est clair : en arriver à une consultation de salariés, ce n'est pas une grande victoire syndicale. Cependant, nous en sommes là, donc nous serons bien tous contraints d'écouter ce que les salariés diront. Je ne vois pas comment, quand on se prétend représentant des salariés, on peut dire : « *La position des salariés, je m'en tape* ». En tout cas, la CFDT, je peux vous dire que ce n'est pas ce qu'elle fera et évidemment elle entendra ce que diront les salariés.

La CFDT a émis ici assez souvent des réserves sur la manière dont cette entreprise conduit ses négociations exclusivement avec les pilotes, donc je ne vais pas y revenir. Vous avez l'art et la manière de vous mettre toujours dans l'ornière dans vos négociations avec les seuls syndicats de pilotes. Nous vous l'avons déjà dit vingt fois. C'est toujours extrêmement compliqué quand on s'aperçoit des conséquences de cela et l'affaire du B787 est totalement édifiante sur la manière dont vous entretenez des relations avec le SNPL.

Chez HOP! aussi, c'est particulièrement édifiant. Je rappelle que vous n'avez pas négocié avec tous les syndicats représentatifs chez les pilotes au prétexte que le SNPL ne le voulait pas. Je l'affirme. Ici, on nous fait un cirque pour que, dans les négociations, les non-représentatifs soient présents. C'est tout de même un peu surprenant sur la méthode.

La partie importante est l'adresse au Conseil d'administration. Je remercie d'ailleurs le travail du cabinet Secafi.

J'ai vu qu'il y avait dans la conclusion du cabinet Secafi que, s'il devait se passer quelque chose sur le Point à Point, on fasse une négociation au moins inter-catégorielle ou en tout cas que toutes les catégories de salariés soient consultées, ce qui n'est pas l'habitude de l'entreprise.

Là, vous avez déjà quasiment mis cette boîte à genoux, notamment à cause de vos accords pilotes. C'est quand même ce que vous avez fait. Nous espérons que, dans les orientations qui arriveront en juin -si elles arrivent, car on pourrait se retrouver par-dessus le marché après 300 M€ de pertes avec une crise de gouvernance majeure, ce qui serait quand même un vrai bonheur-, vous n'imaginez pas continuer de négocier à peu près tous les sujets en catimini avec les seuls pilotes, notamment quand vous allez en faire payer le poids au personnel au sol de HOP!, puisque nous savons déjà que c'est ce que vous allez faire.

La CFDT s'est exprimée depuis plusieurs mois sur le Point à Point. C'est un sujet absolument fondamental. Je pense que nous n'avons pas le temps de perdre du temps encore sur cette question. Il y en a déjà eu trop de perdu.

Je rappelle aussi que, pour vos orientations stratégiques -d'ailleurs vous n'en faites plus mystère, tout cela est dans la presse, vos courriers-, vous avez aussi une autre négociation à refaire avec toujours les mêmes, notamment Transavia. Nous allons regarder cela d'un peu près quand

même. Imaginez-vous ce que ressentent les salariés de cette compagnie quand ils lisent l'espèce de farce grotesque du 787. Que peuvent bien penser les salariés, nos clients et nos concurrents ?

Nos concurrents doivent se bidonner. Nous en sommes à acheter des avions que nous allons mettre au bout de la piste car nous nous mettons dans des situations où nous sommes pieds et poings liés.

La responsabilité est largement partagée de cette situation. Cela fait très longtemps que nous disons que, sur un certain nombre de sujets, vous ne pouvez pas discuter qu'avec les pilotes. Que vous discutiez avec les pilotes sur certains sujets, cela paraît normal. Sur d'autres sujets, vous ne pouvez pas continuer cette méthode. Je pense encore que je parle dans le vide. Je ne me fais aucune illusion sur le résultat de ce qu'il se passera dans les prochaines semaines, malheureusement. Le résultat est celui que nous sommes en train de voir, c'est-à-dire une entreprise absolument incapable de faire appliquer le minimum du minimum : j'achète des avions, j'ai des pilotes, je les forme pour faire voler les avions. C'est quand même stupéfiant.

M. MALLOGGI.- Par rapport à ma question sur les recettes unitaires, je n'ai eu de réponse, ainsi que sur la légitimité d'infliger des coûts à un résultat d'exploitation dans un secteur qui n'en est pas responsable par rapport à la mobilité pilotes.

Je profite de la prise de parole par rapport à la consultation. Quoi qu'il arrive, nous lirons ce qu'il ressortira de ce résultat de consultation. En revanche, cela reste un collège unique et nous ne sommes pas sur tous les collèges.

La tournure de phrase est à notre sens un peu exagérée et orientée. De plus, aujourd'hui toute l'arme médiatique de l'entreprise est mise en route, ainsi que celle d'organisations très fortes sur la communication et l'utilisation des boîtes mails Air France. Cela influence largement.

Mme BORDES DUCLOS.- Vous avez évoqué la stratégie du Point à Point et de HOP! pour le mois de juin, mais vous êtes quand même resté très flou sur ces perspectives ; notamment en évoquant l'actualité dont on parle aujourd'hui.

Les organisations du travail se préparent en ce moment pour cet été. Elles se préparent *a minima* faute de budget. Ce budget nous file entre les doigts de par vos choix stratégiques.

Ma question est : allez-vous arrêter de nous faire payer le prix de vos choix et allez-vous dès à présent faire en sorte que les salariés du Point à Point, et par ricochet ceux de HOP!, puissent travailler dans des conditions normales de travail qui sont les standards de la compagnie, puisque c'est ce que vous nous exprimez depuis le début, chez Air France, on devrait être heureux de ce que l'on a ?

M. TAIBI.- Je viens de voir M. VERSPYCK partir. Je me dis qu'il va à son rendez-vous pour rencontrer les pilotes avec M. ALEXANDRE et M. BANDET. Vendredi, c'est M. JANAILLAC. Mercredi, c'est encore M. JANAILLAC.

La convocation est : « À l'occasion de la consultation des salariés sur l'avenir d'Air France, Olivier DULAT vous propose trois rencontres pour échanger et répondre à vos questions ». Pour le sol et les PNC, ce n'est pas prévu de pouvoir échanger et répondre ? Ce n'est prévu que pour les pilotes de pouvoir échanger avec la Direction sur la consultation ?

Je vous pose une question encore sur la différence de traitement. Avec ce qu'il se passe au stock -j'ai plein de SMS qui m'arrivent-, on réunit les salariés et on leur dit : voter « oui », sinon la boîte va couler. Cela va être très objectif comme réponse !

M. GATEAU, Président.- Monsieur TAIBI, je ne pense pas qu'il n'y a que chez les pilotes qu'il y aura des rencontres, des explications, des discussions, des débats. Je pense que vous-mêmes, en tant qu'organisations syndicales, vous faites aussi ce travail partout. Il n'y a pas que chez les pilotes. Hier, à la DG.SI, il y a eu une rencontre. Il y en aura au hub. Il y en aura partout. C'est quand même un débat qui intéresse tous les salariés.

M. TAIBI.- Monsieur JANAILLAC est passé hier : il a juste dit bonjour. Il leur a juste serré la main. Il n'a pas dit un mot. J'étais sur le plateau. Il a fait tout le tour, il est poli, il a juste serré la main.

M. GATEAU, Président.- La consultation n'est même pas encore commencée. Elle commence demain.

M. TAIBI.- Et là, aujourd'hui, il va où M. VERSPYCK ?

M. GATEAU, Président.- Je ne sais pas, je n'ai pas posé la question.

Madame BORDES DUCLOS, je ne peux pas vous dire plus que cela aujourd'hui. J'espère que nous allons avoir bientôt la rencontre bilatérale qui est programmée, qui s'est déplacée dans le temps, j'en suis le premier désolé. Après, nous voyons bien que le contexte a retardé beaucoup de choses et a absorbé beaucoup de notre énergie qui aurait pu se consacrer ailleurs.

Nous passons au vote sur la consultation.

M. RIVET.- J'ai oublié de dire que, dans le cadre de cette consultation, cela fait plusieurs années que nous demandons l'information-consultation sur la politique de Recherche & Développement et qu'elle ne vient toujours pas.

M. GATEAU, Président.- C'est un beau sujet. Cela fait partie des curiosités de l'entreprise de ne pas avoir de Direction Recherche & Développement, même s'il se fait de la recherche et du développement, mais d'une façon plus disséminée. Merci pour ce rappel historique. Je trouve que cela le mériterait.

✓ Avis de la session et proposition de vœux aux actionnaires

Mme DUSSAULE.- Nous avons 10 votants dans la salle : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. MUSTO, M. BODRERO, M. BEURAIN, M. CAPDEVIELLE, Mme MOORE RIEUTORD, M. TRAMIS. Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

➤ *Aucune voix pour ;*

➤ *Contre : 3 voix (M. BEURAIN, M. BODRERO, M. MUSTO) ;*

➤ *Abstentions : 7 (M. TRAMIS, Mme MOORE RIEUTORD, M. WAUQUIER, M. TAIBI, Mme CARREIRA, M. COMBES DEFONTIS, M. CAPDEVIELLE).*

M. GATEAU, Président.- Merci beaucoup. Je vous propose de passer au point 2 de l'ordre du jour et d'y adjoindre le dernier item du point 1 qui n'a pas été traité en tant que tel : proposition de vœux aux actionnaires. L'adresse au Conseil d'administration est peut-être susceptible d'alimenter et/ou de servir de base pour les vœux aux actionnaires.

2. Formulation de propositions alternatives au projet d'orientations stratégiques d'Air France et sur leurs conséquences sur la GPEC et sur les orientations sur la formation professionnelle adressées au Conseil d'administration

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Comme suite au CCE du 25 mars où nous avons demandé un délai pour essayer de trouver le chemin le plus partagé possible, une réunion a eu lieu le 17 avril des deux commissions Emploi/Formation Économie/Production élargies aux organisations syndicales et aux élus de la session. Un projet vous a été envoyé. Nous n'avons pas eu d'autres retours. L'Assemblée Générale a lieu mi-mai. La commission a choisi de reprendre cette note à l'intention du Conseil d'administration pour les vœux aux actionnaires. Souhaitez-vous que je relise le projet ou voulez-vous faire des commentaires ?

M. GATEAU, Président.- Y a-t-il le souhait de la part de certains élus que le document, que vous avez tous eu en avance et auquel vous avez les uns et les trop contribué, soit relu ? (*Réponse négative*)

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Il a été largement travaillé. S'il n'y a pas de question, nous pouvons passer au vote.

M. GATEAU, Président.- S'il n'y a pas de question ou d'intervention, je vous propose de passer au vote. Pour préciser, est-ce le même document qui devient les vœux aux actionnaires ou l'adapterez-vous ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- C'est le même document, puisque nous n'aurons pas l'occasion de repasser devant la session. Nous allons changer le titre, mais c'est le même texte.

M. WAUQUIER.- J'aimerais faire une interruption de séance avant de passer au vote.

M. GATEAU, Président.- Monsieur le Secrétaire, que faisons-nous ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Il faut écouter les personnes qui ont demandé l'interruption de séance. Je vous confirme que nous allons la faire.

M. GATEAU, Président.- Cinq minutes d'interruption.

(La séance est suspendue à 12 h 40 et reprise à 12 h 46)

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Le projet va être soumis au vote avec une modification sur le premier item : « *Air France a besoin d'une politique de développement des ressources humaines plus ambitieuse et plus dynamique* ».

Dans le troisième paragraphe, la modification est la suivante :

« Les tensions sur les effectifs que nous connaissons sont facteurs de non-performance, de non-qualité et engendre des surcoûts. Ces tensions amènent le management à freiner fortement les mobilités professionnelles internes alors que nous devons impérativement favoriser des parcours professionnels dynamiques.

Ces tensions deviennent de plus en plus prégnantes dans tous les secteurs de l'entreprise. »

Ensuite, il n'y a pas de modification.

M. GATEAU, Président.- Si je comprends bien, disparaît dans le premier paragraphe que vous avez cité le mot « *dans plusieurs secteurs* ». Le groupe de mots « *particulièrement prégnante* » est remplacé par « *de plus en plus prégnantes* ». Là où il y a marqué « *au hub et à la maintenance* », c'est remplacé par « *dans tous les secteurs* ».

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Tout à fait.

M. GATEAU, Président.- Nous passons au vote sur ce document ainsi modifié.

✓ **Vote de la session**

Mme DUSSAULE.- Nous avons 9 votants possibles dans la salle : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. MUSTO, M. BODRERO, M. BEAURAIN, M. CAPDEVIELLE, Mme MOORE RIEUTORD, M. TRAMIS. Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

➤ *Pour : 9 voix (M. TRAMIS, Mme MOORE RIEUTORD, M. BEAURAIN, M. BODRERO, M. MUSTO, M. WAUQUIER, Mme CARREIRA, M. COMBES DEFONTIS, M. CAPDEVIELLE) ;*

➤ *Contre : 0 voix ;*

➤ *Aucune abstention.*

M. GATEAU, Président.- Je vous remercie.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Sur le point 1, nous n'avons pas terminé. Il y a un avis de la session sur les vœux aux actionnaires qu'il faudrait voter.

M. GATEAU, Président.- Nous allons passer à ce vote.

Simplement, sur l'adresse au Conseil d'administration, le Conseil d'administration d'Air France se réunit demain matin. Si vous nous transmettez une version Word, nous pourrions modifier le document pour pouvoir le transmettre immédiatement aux administrateurs et confirmer ce point à l'ordre du jour du Conseil d'administration de demain. Cela leur laissera assez peu de temps pour prendre connaissance du document. Sinon, la réunion du Conseil d'administration suivante se tient après l'Assemblée Générale de mai. Ce serait dommage.

En revanche, je pense que vous êtes conscients que vous ne pourrez probablement pas avoir du Conseil d'administration de demain une réponse écrite en bonne et due forme dans le délai aussi bref que celui que nous avons entre cet après-midi et demain. Il y aura débat en Conseil. Je ne suis pas sûr qu'un projet de réponse aura pu être élaboré dans l'intervalle. Il le sera par la suite et cela vous donnera l'occasion d'y revenir en CCE.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Le secrétaire du CCE vous transmet rapidement une version Word.

M. GATEAU, Président.- Vous votez sur le même document. Seul le titre change : vœux aux actionnaires, intégrant les modifications que vous venez de voter.

✓ **Avis de la session sur la proposition de vœux aux actionnaires**

Mme DUSSAULE.- Nous avons 10 votants possibles dans la salle : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. MUSTO, M. TAIBI, M. BODRERO, M. BEURAIN, M. CAPDEVIELLE, Mme MOORE RIEUTORD, M. TRAMIS. Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

➤ *Pour : 10 voix (M. TRAMIS, Mme MOORE RIEUTORD, M. BEURAIN, M. BODRERO, M. MUSTO, M. WAUQUIER, Mme CARREIRA, M. COMBES DEFONTIS, M. CAPDEVIELLE, M. TAIBI) ;*

➤ *Contre : 0 voix ;*

➤ *Aucune abstention.*

3. Information de la session sur le projet de protocole d'accord ASAF 2018-2019 et mandat donné au Secrétaire du CCE pour le signer

M. GATEAU, Président.- Qui donne cette information ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Il y a eu un certain nombre de réunions entre les CE, l'ASAF et la coordination de secrétaires de CE sur le financement prévu dans l'accord-cadre ASC de l'ASAF qui est une activité décentralisée.

Les CE sont parvenus à un accord notamment à un accord qui prévoit, pour cinq CE, une contribution du CCE à hauteur d'un ordre de grandeur, puisque nous ferons le point du nombre d'adhérents à la fin de l'année 2018 et à la fin de l'année 2019, de 130 000 € pour mutualiser le financement du sport pour les retraités, assortie d'un plan, à charge pour l'ASAF, de restructuration de sa masse salariale et de ses coûts fixes d'autant sur la période.

J'ai simplement demandé que ce soit validé par la session. Pour me mettre dans le parallélisme des formes, l'ensemble des secrétaires de CE ont fait valider eux-mêmes cet accord dans leur session.

Mme BORDES DUCLOS.- J'ai juste une question. Vous remarquerez que le CE PAP n'est pas dans cet accord et donc ne s'immiscera pas dans ce qui est écrit dans cet accord.

En revanche, j'ai une question, puisque nous avons signé un accord et sommes partenaires également avec l'ASAF comme le CE Lignes d'ailleurs, de savoir ce qu'il advient de l'alerte de niveau 4 qui a été déposée au tribunal par le commissaire aux comptes de l'ASAF. Quid des répercussions du mandat gagné des primo adhérents sur le financement de l'ASAF pour les années 2018 et 2019 ?

M. GATEAU, Président.- Y a-t-il d'autres questions ou remarques ? (*Réponse négative*)

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Je ne peux pas répondre à cette question. Je poserai la question à l'ASAF. En ce qui nous concerne, il s'agit bien de reverser les fonds. J'imagine qu'à partir du moment où cet accord sera signé, l'alerte de niveau 4 sera levée.

M. GATEAU, Président.- Nous passons au vote de la session.

✓ **Vote de la session**

(Sortie de M. TRAMIS, Mme MOORE RIEUTORD, M. PILLET)

Mme DUSSAULE.- Nous avons 8 votants : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. MUSTO, M. TAIBI, M. BODRERO, M. BEAURAIN, M. CAPDEVIELLE. Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

- *6 voix pour (M. BEAURAIN, M. WAUQUIER, M. TAIBI, Mme CARREIRA, M. COMBES DEFONTIS, M. CAPDEVIELLE)*
- *Aucune voix contre ;*
- *2 abstentions (M. BODRERO et M. MUSTO).*

4. Vote de la session sur le remplacement du Vice-Président de la Commission Centrale Emploi Formation.

M. GATEAU, Président.- Qui est le remplaçant ?

M. COMBES DEFONTIS.- Nous avons une demande de remplacement. C'était un vice-président de la CGT et nous avons sans doute une proposition de la CGT.

Mme DUSSAULE.- Madame MONSÉGU, avez-vous une proposition pour le remplacement de M. DEGAND à la vice-présidence de la Commission Emploi Formation ? Sauf erreur de ma part, cela doit être M. Didier SIMON.

Mme MONSÉGU.- C'est ça.

M. GATEAU, Président.- Nous procédons au vote de la candidature de M. Didier SIMON en qualité de vice-président de la Commission Centrale Emploi Formation.

Mme DUSSAULE.- Nous sommes à 8 votants : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. MUSTO, M. BODRERO, M. BEAURAIN, M. CAPDEVIELLE.

Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

- *8 voix pour (M. BEAURAIN, M. BODRERO, M. MUSTO, M. WAUQUIER, M. TAIBI, Mme CARREIRA, M. COMBES DEFONTIS, M. CAPDEVIELLE)*

M. GATEAU, Président.- Je vous propose une suspension de séance.

M. FILAUDEAU.- Il reste un point à traiter. L'avez-vous oublié ?

M. GATEAU, Président.- Je ne l'ai pas oublié. Il reste un point dans la session ordinaire, la présentation du dispositif de médiation, que je propose d'aborder en début d'après-midi. Puis, nous passons à la session extraordinaire.

Cet après-midi, vous serez avec M. DAHER qui présidera la session. Je vous dis à bientôt.

Reprise à 14 heures.

(La séance, suspendue à 12 heures 59, est reprise à 14 heures 15 sous la présidence de M. DAHER.)

M. DAHER, Président.- Bonjour à tous. Je vous propose de reprendre si vous en êtes d'accord.

5. Information sur le dispositif de médiation conventionnelle des contentieux sociaux.

M. DAHER, Président.- Je laisse la parole à Marie-Lucie DUBOIS qui est parmi nous pour vous faire cette présentation. Nous passerons aux questions/réponses immédiatement après.

M. DUBOIS.- Bonjour à tous. Je suis responsable du contentieux social pour Air France au sein de la Direction juridique sociale.

Nous avons souhaité vous transmettre quelques informations sur un dispositif que nous sommes en train de mettre en place et que nous avons initialement intitulé médiation conventionnelle des contentieux sociaux et qui sera appelé médiation juridique quand il fonctionnera.

(Projection de visuels)

(1. Pourquoi ?)

Pour quelle raison avons-nous décidé de créer ce nouveau dispositif ?

Ce projet est né d'un terrain législatif favorable, mais aussi de 2 constats que nous avons dressés au sein d'Air France. Le terrain législatif favorable est la loi Macron II du 6 août 2015 qui a favorisé le développement des MARC (modes alternatifs de règlement des conflits).

Les 2 constats sont qu'au sein d'Air France, nous avons une conflictualité en droit du travail hors du commun dans son volume mais aussi dans sa nature car 70 % des contentieux relèvent de l'exécution du contrat de travail avec tout ce que cela peut entraîner sur la relation de travail.

Le deuxième constat est que le contentieux coûte cher. Tout cela ne profite pas tellement aux salariés, ni bien sûr à Air France, mais aux avocats.

Compte tenu des conséquences que peut avoir un contentieux sur la relation de travail, c'est-à-dire le ressenti, la perte de confiance, la motivation, le fait que le dialogue est rompu, nous avons essayé de trouver une solution qui puisse permettre de renouer entre les parties et nous avons trouvé opportun, grâce à la loi Macron, de faire intervenir un tiers qui est un médiateur.

L'idée de ce dispositif est de tenter de trouver rapidement des solutions amiables avec les salariés, les collaborateurs avec lesquels on serait en litige.

Le rôle du médiateur n'est pas de décider de quoi que ce soit. Le rôle du médiateur sera un rôle de facilitateur. L'idée est que le médiateur puisse mettre tout en œuvre pour rapprocher les parties, pour faire en sorte qu'elles se parlent et tenter de faire émerger chez elles une solution, leur solution, au conflit.

(2. Comment ?)

En pratique, le dispositif est régi par une charte dans laquelle tout le dispositif est expliqué point par point. Le dispositif de médiation conventionnelle est éligible à l'initiative du salarié ou à l'initiative d'Air France et quand un différend juridique apparaît. On n'a pas besoin d'être en contentieux avec le collaborateur, il suffit simplement que celui-ci soutienne avoir une difficulté juridique avec un vrai fondement juridique. Cela peut être un différend juridique qui apparaît lors de l'exécution du contrat de travail ou lors de sa rupture.

Le dispositif repose sur des points forts :

- Le volontariat des parties. Il n'est pas question de faire fonctionner ce dispositif si les 2 parties ne sont pas d'accord pour le faire, cela ne fonctionnerait pas ;
- Il n'est pas du tout contraignant car même si quelqu'un décide de rentrer en médiation ou la propose, chacune des parties peut en sortir à n'importe quel moment. Elle ne prive pas de l'accès au juge ni du procès. Ce n'est que du plus ;
- La confidentialité ;

Lorsque la médiation est décidée par les parties, tout ce qui se passe lors de cette médiation est soumis à la confidentialité ;

- Nous avons décidé que ce système serait gratuit, c'est-à-dire qu'Air France prendra en charge les frais de la médiation.

Nous avons sélectionné les médiateurs. 6 pour le moment ont accepté de participer à cette nouvelle aventure. Ils ont des profils très variés. Nous avons des hommes, des femmes, des profils plutôt juridiques, d'autres moins juridiques. En revanche, il faut retenir que nous les avons sélectionnés. Nous avons eu l'occasion de conduire des médiations avec eux dans le cadre de procès et nous nous sommes rendu compte que c'étaient, pour nous en tout cas, de bons médiateurs. Ils ont la capacité de générer chez les parties de la réflexion, de faire bouger les parties et de trouver des solutions parfois même innovantes.

En revanche, si une liste de médiateurs est proposée par Air France, nous avons décidé que le médiateur serait choisi par le salarié. Il fait son choix sur cette liste et il aura le dernier mot quant au choix du médiateur, même si nous nous réservons la possibilité de dire que dans tel type de contentieux, il serait préférable de choisir tel médiateur. Mais *in fine*, le salarié décidera.

Plus techniquement encore, lorsque tout le monde sera d'accord pour entrer dans ce dispositif, nous avons décidé que les réunions de médiation se dérouleraient à Roissy parce que c'est plus simple. Une grande majorité des salariés sont affectés sur Roissy.

Nous avons prévu des locaux un peu isolés parce que la médiation est soumise à la confidentialité. Certaines personnes n'ont peut-être pas envie de faire savoir qu'elles rentrent dans ce dispositif. Nous avons trouvé des locaux situés au Dôme avec des salles qui permettent des apartés.

Il y a également une possibilité d'assistance pour le salarié. Du côté d'Air France, nous n'avons pas choisi de nous faire assister par un avocat. Il y aura une personne de la Direction juridique sociale et éventuellement, en fonction des contentieux ou des litiges, des demandes, un responsable ressources humaines ou un DRH ou un manager. En revanche, le salarié aura la faculté de se faire assister. Nous avons prévu que cette assistance soit la même que celle dont il bénéficie dans le cadre d'un contentieux prud'homal, donc les règles d'assistance prévue par le Code du travail en matière de contentieux.

Si nous arrivons à tomber d'accord, nous signerons un accord. Cette transaction sera homologuée ou pas par le conseil de prud'hommes.

Toutes les informations figureront sur Intralignes : la charte, un document de questions/réponses, la présentation des médiateurs. Nous avons prévu de leur faire faire une petite vidéo parce qu'il est bien de les entendre parler, de les présenter.

S'agissant des personnels navigants, comme les choses sont peut-être plus compliquées pour avoir accès à Intralignes, nous sommes en train de réfléchir à un dispositif particulier sur e-PN.

Concrètement, toutes les propositions d'entrée en médiation pour les salariés se feront sous Intralignes. Il y aura un dispositif sous forme d'interview. Le salarié remplira son nom, son prénom, dira en quelques mots quel différend juridique l'amène à demander une médiation. Puis, il cliquera sur « envoyer la réponse ». Elle arrivera à la Direction juridique. À ce moment-là, nous regarderons et répondrons rapidement pour formaliser notre accord ou notre désaccord sur le principe même d'entrer en médiation dans un type de litige.

Nous avons décidé, côté Air France, de motiver notre refus quand nous déciderons de refuser de rentrer en médiation.

Sur la durée de la médiation et les réunions, il n'y a pas de règles préétablies. La médiation peut durer 15 jours comme un mois. Nous avons prévu en revanche un système de 4 réunions et si nous constatons qu'il faut une réunion supplémentaire, nous la ferons. Il n'y a pas de rigidité par rapport à la conduite des médiations.

(3. Quels bénéfices ?)

Quels sont les avantages ?

C'est évidemment de permettre d'aboutir le plus rapidement à une solution négociée quand elle est envisageable et possible. C'est de pouvoir sortir du conflit le plus rapidement possible.

L'avantage est que, quand on trouve une solution avec ce type de dispositif, elle est choisie, partagée et on peut reprendre, à notre sens, des relations de travail plus apaisées, plus sereines. On ne reste pas avec un ressenti, étant précisé que de toute façon, même quand une

décision de justice est rendue en faveur de l'un ou de l'autre, on ressent parfois de l'amertume ou du ressenti.

(4. Calendrier)

S'agissant du calendrier du lancement, nous avons commencé une communication interne sur Intralignes mais de façon légère. Nous espérons lancer le dispositif le plus rapidement possible et en tout cas, avant l'été. Notre objectif dans ce dispositif est de faire en sorte qu'il fonctionne, de trouver le plus possible d'accord, de mettre un terme le plus rapidement possible à certains contentieux. Nous espérons pouvoir conduire 50 médiations sur une année avec un taux de réussite de 50 %.

Au bout d'un an, nous dresserons un petit bilan, nous vérifierons qu'il fonctionne et, si le dispositif ne fonctionne pas, s'il y a certaines choses qu'il faut réorienter, changer, y compris parmi les médiateurs. Un bilan sera dressé en fin d'année.

Avez-vous des questions ?

M. BODRERO.- Pour éviter des médiations, il faut éviter les conflits et respecter la loi. Avec le respect de la loi, 100 % des médiations seront réussies parce qu'il n'y aura plus de conflits.

Je suis très étonné par ce dispositif car il me semble que les conseils des prud'hommes sont dotés d'un BCO (bureau de conciliation et d'orientation). Un bureau de conciliation et d'orientation a l'avantage, si les dossiers ne sont pas en l'état et s'il manque des pièces, d'orienter et de demander une mise en état des dossiers.

Vous avez également les référés. En référé, vous pouvez avoir des ordonnances où des juges vont vous demander des documents que peut-être, dans une conciliation, vous allez oublier de porter à la connaissance du salarié en question.

Vous espérez 50 % de réussite. De ma petite expérience, sur tous les dossiers que vous avez eus en contentieux aux prud'hommes, il y a eu 0 % de médiation aboutie. Alors qu'en conseils de prud'hommes, vous n'arrivez pas à trouver un terrain d'entente, comment espérez-vous, dans une médiation, arriver à 50 % de réussite ? Jusqu'à présent, j'ai lu la plupart des jugements concernant Air France, il n'y a jamais eu de conciliation. Chaque fois, Air France refusait la médiation. Et là, vous nous proposez un projet où vous allez trouver un arrangement.

Il me semble que ce ne sont pas les conseils des prud'hommes qui valident la transaction. Vous avez précisé que la médiation se terminerait par une transaction. La médiation aura lieu entre les deux parties, les conseils des prud'hommes n'ont pas à valider une transaction. Si une des 2 parties n'a pas respecté la transaction, c'est un autre tribunal qui va s'en occuper. Mais en l'occurrence, les conseils des prud'hommes n'ont pas à valider les transactions. C'est ce que j'ai cru comprendre. Mais je peux avoir mal entendu.

Vous avez indiqué que, parmi les médiateurs que vous avez déjà présélectionnés, certains étaient issus du juridique, d'autres un peu moins. Comment, dans des dossiers où il y a justement besoin d'assistance juridique, le médiateur que vous avez sélectionné et qui n'est pas juridique pourra aider le salarié face à vous ?

J'ai cru comprendre que vous aviez un avocat. Pourtant, ce dispositif est pour économiser des frais d'avocat.

Vous avez ajouté que le salarié aura le même « service » que vous. S'il fait appel à un avocat, est-ce vous qui le payez ? À quoi sert-il de faire appel à un avocat par les 2 parties pour économiser des frais d'avocat, alors que c'est déjà prévu dans les procédures de référé ou au bureau de conciliation et d'orientation ? C'est très surprenant car selon ma petite expérience, votre dispositif existe déjà et il n'y a jamais eu de médiation. Il faudrait que vous puissiez nous éclairer. Vous nous présentez un dispositif qui existe de par la loi où il n'y a jamais de médiation entre Air France et les salariés, vous allez toujours en bureau de jugement. Comment, avec un tel projet, pouvez-vous prétendre atteindre 50 % de réussite, à moins d'endormir le salarié, de l'hypnotiser pour qu'il s'arrête ?

Je vous avoue que je suis très perplexe.

M. MALLOGGI.- J'allais partir sur le même sujet. Si un salarié en arrive aujourd'hui à aller défendre ses droits devant un tribunal, c'est parce que l'Entreprise n'a pas su répondre à ses attentes.

Via cette médiation, quel sera le changement de regard puisqu'il existe déjà un réseau organisé pour répondre aux salariés à des questions légitimes ?

Nous pouvons admettre que d'en arriver à une situation conflictuelle n'est jamais facile pour les salariés. Cela peut rebuter certains d'aller vers un tribunal par peur du jugement ou d'avoir une carrière malmenée par une position qu'il aurait pu prendre. Certains ne font pas valoir leurs droits à ce titre.

Comment cela pourrait-il aboutir sur des dossiers qui, jusqu'à présent, n'aboutissaient pas de manière amicale ? La médiation actuelle devait déjà exister avec le réseau RH ou juridique. Que changera ce dispositif ?

M. FILAUDEAU.- Merci pour cette présentation.

J'avais les mêmes interrogations que M. BODRERO. Conciliation n'est pas médiation, mais il existe une instance de conciliation au sein des prud'hommes.

L'information sera-t-elle faite dans les CE ?

Les 6 médiateurs sont choisis par l'Entreprise. Une question d'indépendance et d'éthique se pose. J'imagine que ce sera expliqué dans la charte mais actuellement, quand vous avez des médiations, le choix n'est pas fait par l'Entreprise.

Les médiations ont un coût puisque le médiateur n'est pas gratuit. Il est réglé par l'Entreprise. Cela rejoint le problème de dépendance de ces intervenants.

Qu'est-il fait dans les autres entreprises ? Avez-vous fait des *benchmarks* sur le sujet ? Les autres entreprises s'engagent-elles dans une voie identique ?

Dans la présentation, vous commencez par une conflictualité prud'homale hors normes. Il faudra nous donner quelques chiffres car nous sommes élus et lorsqu'on nous présente des Power Point, on nous donne des chiffres du contexte. Nous aimerions savoir combien il y a de contentieux sur Air France et le coût.

M. BODRERO.- Dans le cadre d'une médiation, comment le salarié pourra-t-il avoir droit à la jurisprudence existante ? Dieu sait qu'elle est grande. Si les personnes ne sont pas juridiques, elles ne sauront pas aller chercher l'information. S'il y a un contentieux avec Air France,

je suppose qu'Air France ne va pas donner des jurisprudences qui iraient à l'encontre de leur position.

Je vous donne 2 exemples concrets. Actuellement, dans tous les services de l'exploitation, la Direction change les horaires de matin en soir et de soir en matin sans demander l'accord du salarié, ce que l'on appelle dans le jargon juridique un changement significatif qui doit nécessiter l'accord du salarié, même 3 semaines avant. Sauf que la position de la Direction est de dire : « C'est l'ATT, j'ai le droit, tu n'as pas ton mot à dire. »

Si un salarié part sur ce litige, comment, dans le cadre de la médiation, pourra-t-il disposer de toutes les jurisprudences qui prouvent qu'Air France est en tort ? Comment pourra-t-il avoir accès à ces informations avec des médiateurs qui ne sont pas formés, qui ne sont pas sur le juridique puisque nous sommes sur de l'interprétation ?

J'ai prêté serment auprès des conseils de prud'hommes et on nous a dit : « Vous n'êtes pas là pour faire la loi, mais peut-être pour interpréter des textes de loi en tant que conseillers prud'hommes. » À partir de là, quand on est sûr de l'interprétation, ce sont des jurisprudences.

Comment le salarié qui sera dans la médiation pourra récupérer ces informations s'il est seul ? Il me semble que dans un BCO ou dans un référé, des ordonnances peuvent obliger l'une ou l'autre des parties à fournir les documents.

Cette question est très importante car dans le cadre d'une médiation, il faut que les 2 parties aient les mêmes informations. Si une des 2 parties a plus d'information que l'autre, c'est tronqué. Comment le salarié qui débarque pourra-t-il avoir ces informations ? Vous avez d'autres interprétations. Par exemple, dans le fameux ATT signé, il est écrit que la pause légale de 20 minutes peut être confondue avec le temps de repas, qui est payé, mais qui n'est pas du temps de travail effectif. Or, à ce jour, la convention collective nationale du transport aérien du personnel au sol, collègue ouvriers et techniciens, stipule que toute pause légale inférieure ou égale à 30 minutes doit être considérée comme temps de travail effectif. Cela veut dire que l'ATT est illégale sur cette clause.

Comment un salarié lambda aura-t-il ces informations ? J'aimerais avoir une réponse à cette question.

M. MUSTO.- J'ai lu votre document. Je n'y vois aucun intérêt pour le salarié. Dire le contraire serait mentir. Par contre, je vois un intérêt pour vous.

Une « *conflictualité prud'homale hors normes* » : On dirait le père MACRON qui parle. Si vous n'êtes pas hors la loi, on ne demande pas justice. Si le salarié demande justice, c'est que vous êtes hors la loi. Plutôt que de nous présenter un tel document, respectez la loi et le Code du travail. Pourquoi se faire un nœud au cerveau quand on peut faire simple ?

Les conflits vous coûtent cher parce que vous ne respectez pas la loi. Le salarié a une protection juridique, cela ne lui coûte rien. Le conseil d'un avocat du droit du travail pour un salarié ne coûte rien. Cela vous coûte parce que vous ne respectez pas la loi. Respecter la loi nous convient.

Le travail est beau, mais il manque un peu de sérieux. Il suffit de respecter la loi.

Mme DUBOIS.- Merci pour vos différentes questions. Je ne vais peut-être pas répondre à chacune des personnes très précisément mais plutôt apporter des réponses sur ce que j'ai retenu.

Ce dispositif ne fonctionne pas comme un procès. On peut rentrer dans ce dispositif si on a initié un contentieux ou si on n'a pas encore initié de contentieux. Un salarié qui, à un moment donné, estime avoir une demande fondée juridiquement n'est pas obligé d'aller saisir le conseil de prud'hommes. Il peut dire : « J'ai cette difficulté juridique. Peut-on trouver un accord ? Un médiateur peut-il nous aider à trouver une solution ? ».

Ce dispositif ne fonctionne pas comme un procès. Il n'y a pas de niveau d'information préalable, ni de communication de pièces, de jurisprudence. La médiation, ce n'est pas du tout juridique. Ce n'est pas conflictuel, ce n'est pas un procès.

Toutes les personnes qui jusqu'à présent ont fait un procès ont eu la possibilité de s'enquérir de leurs droits, des possibilités qu'elles avaient, de l'interprétation qui a pu être faite de certains accords ou pas et cela ne changera pas. Le dispositif ne va pas priver les salariés de cette faculté de se renseigner en amont sur les possibilités qu'ils ont.

Nous avons sélectionné des médiateurs parce que nous avons déjà eu l'occasion de faire des médiations avec eux. Ces médiateurs ont été désignés par la justice mais les 2 parties étaient d'accord sur le médiateur et sur la médiation.

Il y a un véritable principe d'indépendance, d'impartialité du médiateur et de toute façon, c'est lié à la nature de son rôle. Le médiateur ne prend aucune décision, il n'est pas juge, il ne décide pas à la place des parties. Il n'aide pas une partie plutôt qu'une autre, il ne vient pas en défense ou en assistance d'une partie ou d'une autre. Son rôle est vraiment un rôle de communicant et de facilitateur, faire en sorte que les parties se rapprochent. Ils ont des techniques différentes. C'est pourquoi certains ont une formation juridique, d'autres pas de formation juridique et c'est ce qui peut peut-être aider les parties à se rapprocher, à communiquer et à trouver une solution.

J'ai également entendu qu'un bureau de conciliation et d'orientation devant le conseil de prud'hommes avait cette mission de tenter de trouver des solutions amiables avec les parties. Cela existe effectivement.

D'expérience, nous avons pu retenir qu'il ne fonctionne pas très bien parce qu'une audience de conciliation, c'est une heure devant des magistrats, les deux parties face à face déjà entrées dans le conflit.

Ce dispositif de médiation ne va pas venir remplacer le bureau de conciliation et d'orientation, mais est un dispositif supplémentaire. C'est une chance supplémentaire de tomber d'accord. Il ne prime en rien sur le bureau de conciliation, il ne prive pas le salarié d'accéder au juge, ni de faire un procès. Il ne privera pas les parties si elles sont d'accord de se mettre d'accord également devant le bureau de conciliation.

J'ai noté également la question de la transaction. La transaction est un accord. Il n'y a pas besoin de le faire homologuer, mais c'est une faculté, une possibilité. Le conseil de prud'hommes peut tout à fait, à la demande des parties, homologuer une transaction, notamment pour certains salariés qui seraient craintifs par rapport à cette transaction-là. C'est une faculté offerte, cela n'est absolument pas une obligation.

Nous n'avons pas prévu une information dans chaque CE. Peut-être que les choses pourront évoluer.

Au sujet de la rémunération du médiateur, si nous voulons un dispositif qui fonctionne et obtenir un maximum de solutions négociées, il était difficile d'entrer dans ce dispositif et de

demander aux salariés de payer 600 ou 800 €. Ce n'est pas très attractif. Nous avons effectivement choisi de financer la médiation.

Mme MONSÉGU.- Par rapport à votre document et notamment la page 2, vous présentez les choses d'une manière curieuse. Nous avons l'impression que l'Entreprise subit des saisies du tribunal des prud'hommes sans que jamais avant il n'y ait eu une tentative de négociation quand il y a un problème.

Or, en ce qui concerne la CGT, quand nous observons un problème de non-respect de la loi par l'employeur, nous saisissons dans un premier temps l'employeur pour essayer de trouver un accord afin que la situation soit réparée si elle peut l'être.

En l'occurrence, plutôt que d'essayer de réparer la situation avec les personnes qui peuvent le faire, vous allez engager, selon la loi Macron II du 6 août 2015, des MARC (modes alternatifs de règlement des conflits). Cela veut dire que dans l'entreprise, nous n'avons pas de personnes qui peuvent dire : « oui, là, il y a un problème » ou même commencer à en discuter ?

Quand on a une problématique de paiement des heures ou de retrait sur salaire, on saisit l'employeur et souvent, on n'a pas de réponse. Quand on n'a pas de réponse, on va au tribunal.

Ne serait-il pas plus judicieux de créer les conditions pour qu'il y ait des réponses du service juridique quand il y a un conflit ou un litige et que nous n'ayons pas à recourir à un service extérieur que vous allez devoir payer et sur lequel vous aurez la main ?

Vous n'avez pas répondu à la question du coût des contentieux et des avocats. Des condamnations de sommes que vous avez à payer aux salariés sont prononcées par le tribunal. Nous avons vu une cadre condamnée à 500 000 € il y a 4 ans. Je ne suis pas sûre que la manière dont a été traité ce dossier soit très habile. Mais il y a aussi toute la cohorte d'avocats que vous avez.

Nous aimerions des éclairages puisque nous avons aussi des prérogatives sur les questions économiques dans les instances, pour une meilleure lecture du dossier.

M. FILAUDEAU.- Je suppose que le médiateur fait un compte rendu de la situation. Si la procédure de médiation n'aboutit pas, le compte rendu est-il transmis au conseil des prud'hommes ?

Mme DUBOIS.- Je n'ai pas répondu sur le volume des contentieux. Tous les chiffres figurent dans le bilan social à l'indicateur 632. De mémoire, c'est à peu près 300 nouvelles instances par an.

S'agissant de votre question, Madame MONSÉGU, il existe effectivement pleins d'interlocuteurs en interne chargés de répondre aux demandes des salariés et je pense notamment aux responsables ressources humaines. Il est sûrement arrivé de nombreuses fois que ce système ne fonctionne pas, soit que les demandes n'aboutissent pas, soit qu'elles ne soient pas remontées. Nous avons eu l'occasion d'en discuter.

Ce dispositif peut permettre une solution à ce type de blocage, soit parce que la demande n'a pas été traitée, soit parce qu'elle n'est pas passée devant les bons interlocuteurs. L'idée de ce système est de porter cette demande directement devant la Direction juridique sociale, c'est-à-dire les juristes qui répondront.

Je conviens avec vous qu'à un moment donné, il faudra changer de logiciels. Jusqu'à présent, nous avons une vision purement juridique des choses. Il faut peut-être changer et avoir une vision plus économique.

Sur la question de M. FILAUDEAU, s'agissant de l'issue de la médiation en cas de désaccord, il n'y a pas de rapport qui soit fait. Il n'y a pas de conclusion particulière. Le seul constat fait est que les parties ne sont pas d'accord. Chacun reprend sa liberté totale de poursuivre son contentieux ou de l'initier.

M. FILAUDEAU.- Nous serions intéressés pour avoir pour l'année 2018, si vous avez chiffré, le coût des contentieux, pas que le volume. Dans une instance économique comme celle-ci, tout est bon à prendre en termes d'information.

Vous n'avez pas répondu sur ce qu'il se passait dans les autres entreprises.

Mme MOORE RIEUTORD.- À ce jour, sur les 300 litiges par an, combien concernent les *facility transport* ? Si vous n'avez pas la réponse tout de suite, je vous donne un joker. Ce serait intéressant d'avoir la réponse. Combien sont concernés par les contournements de la loi Diard ?

M. TRAMIS.- Quelle sera la formation des médiateurs qui seront soumis sur la liste par l'entreprise pour exercer cette médiation ? S'agira-t-il de médiateurs professionnels, donc de l'extérieur de l'entreprise ? Quels seront les critères de recrutement ? S'ils sont pris dans l'entreprise, sur quels critères ? C'est pour comparer avec l'existant au niveau des médiateurs du conseil des prud'hommes.

Mme DUBOIS.- Je suis preneuse de vos deux jokers.

Mme MOORE RIEUTORD.- Avec des réponses plus tard. Monsieur DAHER, j'ai une mémoire d'éléphant.

M. TAIBI.- Et à tous les élus.

Mme DUBOIS.- S'agissant des chiffres sur le coût des contentieux, je ne les ai pas en tête. Il faut retenir qu'en réalité, si nous payons 100 de condamnation à un salarié, nous aurons dépensé 200 en honoraires d'avocat. C'est du simple au double.

S'agissant des autres entreprises, c'est un dispositif inédit qui est mis en place par Air France. Nous n'avons pas trouvé d'autres entreprises qui aient mis en place ce système de médiation juridique en interne. Nous allons voir comment cela va fonctionner. Nous sommes des pionniers.

Sur les médiateurs, ce sont des médiateurs externes à l'entreprise. Ce sont les médiateurs typiquement qui sont sur les listes de médiateurs devant la Cour d'Appel de Paris. Je crois qu'ils y sont tous. Cela garantit aussi leur indépendance. Ils ne vont bien sûr pas faire que des médiations pour Air France. Ils vont continuer également à faire des médiations dans le cadre de procédures judiciaires devant la Cour d'Appel ou dans d'autres types de médiation.

M. BODRERO.- Vous n'aurez peut-être pas la réponse immédiatement, mais vous pourrez nous la fournir un peu plus tard.

Selon la loi n°2015-990 du 6 août 2015, dit loi MACRON 2, le premier objectif de cette loi est de favoriser la résolution amiable des litiges, de nouveaux modes alternatifs de règlement des litiges afin d'éviter un procès. L'objectif avoué est d'éviter de recourir au juge et de désengorger les juridictions du travail.

Plusieurs cours d'appel et en dernier lieu celles de Paris et Versailles ont négocié un contrat d'objectifs avec la chancellerie afin de réduire leur stock et leur délai en matière sociale.

Les avocats -que vous voulez éviter car apparemment on les engraisse- ont pu noter ces derniers temps que la médiation leur était proposée, parfois avec insistance d'ailleurs, même après des plaidoiries.

Dans votre document, je ne le vois pas, mais la loi prévoit de recourir à une médiation conventionnelle dans les conditions définies aux articles 21 à 21-5 de la loi 95-125 du 8 février 1995. Vous pouvez nous sortir les textes s'il vous plaît pour savoir ce qu'ils disent sur la médiation conventionnelle.

Il est bien dit qu'il y a des clauses de nullité dans la loi. *« La convention de procédure participative -c'est ce que vous nous présentez- est, à peine de nullité, contenue dans un écrit qui précise :*

- 1) *Son terme ;*
- 2) *L'objet du différend ;*
- 3) *Les pièces et informations nécessaires à la résolution du différend et les modalités de leur échange.*

Toute personne assistée de son avocat peut conclure une convention de procédure participative sur les droits dont elle a libre disposition. »

Pouvez-vous nous dire ce que prévoient les articles 21 à 21-5 de la loi 95-125 du 8 février 1995 pour savoir exactement ce qu'est la médiation conventionnelle prévue par la loi ?

Mme DUBOIS.- Nous ne sommes pas dans la médiation conventionnelle participative. Nous sommes dans un mode de médiation conventionnelle interne et pas dans le cadre d'un procès.

M. BODRERO.- C'est la loi MACRON. La loi MACRON parle de médiation conventionnelle. Vous prenez appui sur le texte de la loi MACRON 2, mais cette loi ne prévoit pas le dispositif que vous nous présentez. Je voudrais que vous nous donniez les textes de la loi qui précisent que vous pouvez nous présenter ce dispositif.

Vous pouvez en créer un, il n'y a pas de souci, mais vous vous appuyez sur un texte de loi. Cette loi, en première lecture et très rapidement, ne prévoit pas ce que vous nous présentez. Vous pouvez créer quelque chose, pas de souci, mais dites-nous l'article de la loi MACRON 2 qui prévoit que ce que vous nous présentez est bien dans la loi ou vous l'avez créé.

Mme DUBOIS.- La loi MACRON 2 a favorisé le développement des MARC. Je suis effectivement sur un dispositif créé, qui est un dispositif de médiation conventionnelle interne à l'entreprise.

M. BODRERO.- Et créé par vous ?

Mme DUBOIS.- Tout à fait.

Je **M. DAHER, Président.**- Avez-vous d'autres questions à poser ? (*Réponse négative*) Cette session ordinaire est donc terminée.

La séance est levée à 15 heures.

