

AIR FRANCE

Comité Central d'Entreprise

Session du 30 août 2018



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

CCE AIR FRANCE LISTE DE PRESENCE

Monsieur Gilles GATEAU
Président du Comité Central d'Entreprise

ÉTAIENT PRÉSENTS

DÉLÈGUES TITULAIRES

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

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. BENETEAU	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. SLIMANI	UNSA	<i>Excusé</i>
M. MENDY	FO	<i>Présent</i>	Mme MONSEGU	CGT	<i>Présente</i>
M. DEWATINE	CFDT	<i>Présent</i>	M. EVAIN	SNPL	<i>Excusé</i>
			M. APLINCOURT	SPAF	<i>Excusé</i>

ASSISTANTS DE LA DIRECTION

M. TIZON	<i>Présent</i>
Mme FERRACCI	<i>Présente</i>
Mme DHOURY	<i>Présente</i>
M. MOISSON	<i>Excusé</i>
Mme COTIS	<i>Présente</i>

ASSISTANTS DU CCE

Mme SCHWEITZER	<i>Excusée</i>
Mme SAVARY	<i>Présente</i>
M. BERENGUIER	<i>Présent</i>
Mme AHMED KAMAL	<i>Excusée</i>
M. JULY	<i>Excusé</i>

SECRÉTAIRES DE CE

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

ADMINISTRATEURS SALARIÉS

M. NOIROT

SOMMAIRE

1. INFORMATION DE LA DIRECTION GENERALE SUR LES RESULTATS DU 1 ^{ER} SEMESTRE 2018.....	32
2. POINT D'INFORMATION SUR LES ALLIANCES.....	45
3. VOTE DE LA SESSION SUR LE PROJET DE VENTE DU CENTRE DE KERESCANT AU PRIX DE 600 000 € NET VENDEUR.....	55
4. VOTE DE LA SESSION SUR LE PROJET DE VENTE DE FONSDANGE AU PRIX DE 1 M€.....	61
5. VOTE DE LA SESSION SUR LA DEVOLUTION DES BIENS DU CE DES SOCIETES TAT, AOM, AIR LIBERTE.....	REPORTE



AIR FRANCE

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE *Session ordinaire* Jeudi 30 août 2018

(La séance est ouverte à 9 h 33 sous la présidence de M. GATEAU, Directeur Général Adjoint des Relations Sociales.)

M. GATEAU, Président.- Bonjour à tous. Jean-Pierre COMBES DEFONTIS nous informe qu'il est pris dans des embouteillages et qu'il aura un peu de retard. Je ne peux pas lui poser la question de savoir si nous pouvons commencer la session.

Néanmoins, nous pouvons peut-être, avec votre accord, et je me tourne vers Florence CARREIRA, commencer la session. Il nous rejoint dans une dizaine de minutes.

Cela vous convient-il ?

Mme CARREIRA.- En effet, Jean-Pierre COMBES DEFONTIS a quelques difficultés d'acheminement. C'est l'histoire de 10, 15 minutes. Je propose qu'en attendant, nous commençons.

M. GATEAU, Président.- Si tout le monde est d'accord, je propose de commencer la session et, Patrice, je te donne la parole pour l'appel.

(M. TIZON procède à l'appel nominal.)

M. TIZON.- Nous devrions avoir un secrétaire de séance, le temps que M. COMBES DEFONTIS arrive.

Mme CARREIRA.- Je propose de prendre le secrétariat de séance en attendant.

M. TIZON.- Il n'y a pas d'opposition ?... *(Aucune)*

M. COTE.- S'il vous plaît, nous n'allons pas faire le cinéma chaque fois. La dernière fois, je vous ai expliqué que, dans l'appel, il y a des invités. Vous nous aviez déjà rayés de la carte la dernière fois, vous m'aviez répondu que vous ne l'aviez pas fait exprès. J'affirme qu'on le fait exprès, on ne veut plus inviter les secrétaires des comités d'établissement.

M. TIZON.- C'est vrai.

M. COTE.- On n'est plus capable de faire un appel correctement ici. Il faut changer, Monsieur. La prochaine fois, il faut revoir vos copies.

M. TIZON.- Je procède à l'appel des secrétaires de CE.

M. COTE.- Je rappelle qu'il y a aussi les administrateurs qui sont invités.

M TIZON.- M. NOIROT est présent pour le conseil d'administration.

M. GATEAU, Président.- J'ai été saisi par le Secrétaire, à la suite de différents courriers, d'une demande de suppression d'un point de l'ordre du jour, le point 5, Vote de la session sur la

dévolution des biens du CE des sociétés TAT AOM et Air Liberté. Si la session en est d'accord, nous retirons ce point de l'ordre du jour.

Y a-t-il des déclarations préalables avant que nous passions au point 1 ?

Mme MONSÉGU.- Je vous vois arriver avec vos sabots, vous avez l'intention de commencer la session comme s'il ne se passait rien dans l'Entreprise. Je vous le dis immédiatement, nous n'allons pas commencer la session comme s'il ne se passait rien dans l'Entreprise. Vous allez devoir répondre à un certain nombre de questions des élus ou des invités en présence. Cela commence à suffire la manière avec laquelle vous échangez avec les organisations syndicales, c'est-à-dire que depuis je ne sais combien de temps, on apprend les choses par la presse.

Nous n'allons pas faire comme s'il ne se passait pas ce qu'il se passe et nous sommes en attente d'un certain nombre d'explications sur la nomination de Benjamin SMITH, sur sa date d'arrivée dans l'Entreprise parce que nous savons qu'il a déjà fait des tournées de terrain. Il a été dit qu'il arriverait le 30 septembre. C'est encore pour nous endormir parce qu'il est passé au S4 et au Commercial. Cela ne pourra pas continuer ainsi.

Je donne lecture de la communication de l'intersyndicale et après, je pense que mes camarades interviendront sur la situation.

Il est temps

L'annonce faite le 16 août dernier de l'arrivée de M. Benjamin SMITH au poste de Directeur Général d'Air France-KLM n'a absolument pas réglé la question du rattrapage de nos salaires bloqués de 2012 à 2017.

Dans la communication faite aux salariés sur cette nouvelle nomination, le volet social n'est même pas évoqué.

Après la consultation lancée par M. Jean-Marc JANAILLAC dont le résultat fut sans appel avec un rejet clair du projet d'accord salarial triennal de la Direction par 55,44 % des salariés ;

Après l'annonce hallucinante de mépris des mesures concrètes et immédiates pour tous les salariés ;

Après la promesse non tenue de Mme Anne-Marie COUDERC d'aller chercher un mandat sur la question salariale pour régler le conflit en cours ;

Après l'annonce du maintien à son poste de Mme Anne-Marie COUDERC décidé par elle-même et la hausse de sa rémunération ;

Après que le Conseil d'Administration d'Air France-KLM a validé l'augmentation de 354 % de la rémunération de M. Benjamin SMITH, jusqu'à 4,25 M€ l'année, soit, je le dis en passant, 233 ans de SMIC, mais il paraît que là où il y a de la gêne, il n'y a pas de plaisir ;

Après le constat que chez KLM, les négociations sur les salaires ne se sont jamais arrêtées et se poursuivent à ce jour ;

Les salariés d'Air France ont fait preuve d'un incroyable esprit de responsabilité en continuant malgré tout leur mission tout l'été dans des conditions dégradées en raison des erreurs stratégiques lourdes de la Direction :

- *sous-effectif dans tous les secteurs de l'Entreprise dû aux différents plans de départs, à l'absence d'anticipation des embauches et de l'augmentation de la flotte avions ;*
- *plus de 250 vols annulés cet été ;*
- *organisation du transfert d'activité long et moyen-courrier d'Air France vers KLM ;*
- *etc...*

Aujourd'hui, ces mêmes salariés font le constat amer qu'ils sont les seuls à qui on oppose l'absence du nouveau Directeur Général de la holding Air France-KLM, alors même qu'il est déjà nommé, comme excuse hypocrite à l'immobilisme salarial. La question des salaires notamment a néanmoins trouvé une réponse rapide pour la Direction Générale d'Air France-KLM, mais toujours pas pour les personnels d'Air France.

Le constat amer concerne également le fait que l'absence de toute grève depuis près de 4 mois n'a permis aucune reprise des discussions sous aucune forme.

L'intersyndicale ne laissera pas cette situation perdurer plus encore.

L'attitude totalement irresponsable des dirigeants d'Air France amène les organisations syndicales à conclure que seul un fort durcissement du conflit qui a débuté il y a 9 mois maintenant est susceptible de forcer ses dirigeants à y mettre définitivement un terme.

L'intersyndicale rendra publiques dans quelques heures les actions qu'elle proposera à l'ensemble du corps social de la compagnie Air France pour rattraper et mettre fin définitivement au blocage des salaires.

M. COTE.- Je vous lis la déclaration du Secrétaire de la DGI au nom du personnel.

La guerre sociale et politique est déclarée.

L'expression du personnel sortie des urnes ne vous convient pas car vous aviez imaginé un autre scénario dans vos cartons, le oui devait tout balayer sur le passage et, comme souvent, vous croyez avoir raison et vos certitudes vous ont conduit à la défaite.

Le PDG est parti car mal conseillé par une équipe coupée des préoccupations des personnels. Comme les technocrates de Bruxelles refusant de prendre en compte les référendums européens, ceux d'Air France ne veulent pas plus respecter le vote des personnels. On vote pour ensuite ignorer ce qui sort des urnes quand le choix des personnels ne vous convient pas. Drôle de démocratie !

En vérité, vous souhaitiez manipuler les gens autour du oui qui vous aurait permis de leur dire ensuite « vous avez choisi la voie des sacrifices » pour leur imposer encore plus de casse sociale.

La pilule pour la Direction est amère. Pour la Direction et en plus, elle s'accompagne aujourd'hui d'une nouvelle haine.

Les inquisiteurs vont s'en donner à cœur joie, l'heure de la vengeance antisociale a sonné, il faut faire payer au personnel son expression clairvoyante d'une citoyenneté.

En réponse et pour punir la classe impure que sont les personnels, on va chercher un nouveau PDG qui incarne la lutte des classes et la lutte des places à prix d'or pour accoucher d'un projet politique le plus négatif que nous ayons connu avec un mépris d'une férocité hors normes.

Cela annonce des ravages sociaux sans précédent : Attaque de l'emploi, remise en cause des salaires, filialisation, sous-traitance sur fond de provocation. En effet, avant même de poser ses pieds dans l'entreprise, le futur PDG qui n'a pas encore mis les mains dans le cambouis triple son salaire, décision prise dans le plus sinistre conseil d'administration réuni en comité restreint autour du téléphone. 4 M€ pour le PDG, c'est un signe manifestement irrespectueux de la question sociale, un signe d'un projet politique majeur d'une Direction qui se veut couper de tout. On fait sauter tous les repères volontairement, c'est une déclaration de guerre sociale, le choix d'un contre tous.

Un nouveau PDG qui a d'ailleurs supprimé la maintenance à Air Canada, fervent défenseur du low cost et du dumping social. Les filialisations comme moyen de mutation négative pour le personnel et les usagers, un projet éminemment politique avec l'intervention du ministre de l'Économie donnant l'accord sur ce choix catastrophique. Une volonté qui s'inscrit dans la casse des entreprises françaises, marqueur de contenu social. Les entreprises privatisées sur fonds publics seront données aux requins de la finance. Le transport aérien est remis en cause par des stratégies les plus néfastes les unes que les autres, à l'image de la vente des aéroports, de la privatisation d'Aéroports de Paris et maintenant la continuation de la casse d'Air France. C'est l'abandon du pavillon français.

Cette nomination est une insulte. Comment oser croire faire accepter des sacrifices supplémentaires après de multiples plans sociaux quand certains, avant même de travailler, sont augmentés ? Comment allez-vous expliquer aux salariés de la DGI à 1 400 € que cela est juste ? Comment demander des efforts alors que d'autres ramassent le pactole avant même de bosser ? Cela ne peut être perçu que comme une déclaration de guerre sociale.

Notre PDG profite de la générosité de l'Entreprise au moment où nous avons des agents qui dorment dans leur voiture. La bienveillance de l'entreprise le lui accorde et le cajole avec un logement de fonction.

Les collègues apprécieront ; Ceux qui sont dans la galère se réchaufferont le cœur de cette belle générosité qui permet de donner un toit à notre plus grand manager grâce à leur travail. Au moins, cela donne le sens de la reconnaissance du boulot. Ils savent maintenant pour qui ils bossent.

Le choix idiot du patronat et des économistes français est un des plus nuls qui existe, voulant faire toujours plus de libéralisme sans comprendre que les autres font du protectionnisme. Regardez Delta, un patron américain, KLM, un Hollandais et nous, on va chercher le n° 2 d'une entreprise canadienne. On n'est même pas capable de prendre le n° 1.

Mme COUDERC nous faisant une belle démonstration d'arrangement entre amis : « Je vous ouvre les portes d'Air France, Monsieur, et vous me récompensez d'un petit boulot pour moi en tant que directeur. »

La bataille de l'emploi a donc commencé à Air France. Très bonne démonstration et cela nous donne la voie de ce que nous voyons aujourd'hui. C'est un bon exemple de ce qui est devenu insupportable et scandaleux, un nouvel irritant d'ailleurs. Je rappelle que vous avez parlé des irritants. Cela en est un.

(Arrivée de M. COMBES DE FONTIS)

Pourtant, nous avons des ressources formidables et disponibles dans notre Entreprise. Alors pourquoi aller puiser ailleurs ce que nous avons déjà ? Si vous aviez choisi une personne issue de

L'Entreprise, vous auriez envoyé un signe de confiance, une espérance de mettre un terme aux pratiques de recruter des dirigeants venant faire carrière et repartant en laissant généralement derrière un désastre social, les personnels, eux, devant toujours subir les conséquences en payant les sacrifices et les contraintes de stratégie toujours inappropriées.

L'entreprise doit être un lieu de responsabilité sociale majeure afin de retrouver le sens collectif. Une redistribution plus sociale pour valoriser le travail est un objectif indispensable, l'investissement dans le personnel comme moteur de développement économique. Ainsi, vous sortez d'une logique archaïque en investissant dans l'humain et sa force de travail créatif et non de les mettre dans des stériles placements bancaires à fonds perçus.

Redonner un sens au travail, c'est la possibilité de monter en compétence, de reconnaître les gens en faisant progresser les plans professionnels des agents. Ainsi, la rémunération finale progresse avec des reclassements de carrière plus favorables et des salaires qui augmentent.

Le décloisonnement de l'Entreprise doit s'opérer dans la perspective d'une cohésion industrielle et économique. Le décloisonnement n'est pas le chacun pour soi. La diversité de nos métiers est un gage d'efficacité dans un commun partagé. Ce n'est pas le découpage de la compagnie qui nous rend forts, c'est l'unité.

Vous avez choisi de demander aux agents de s'exprimer sur le oui et le non. Ils ont donné leur avis, le non l'a emporté sans bavure et cela doit être perçu comme une chance formidable, surtout avec un taux de participation à 80 %. Cela démontre l'attachement des personnels à leur Compagnie. La stratégie de l'emploi doit être rebâtie en mettant les effectifs en corrélation avec les besoins, trop de secteurs se trouvent en sous-effectif, ne pouvant pas faire passer les charges de travail. Ce n'est pas le personnel qui a créé la facture, ce sont vos orientations et ce sont vos choix.

Sans respect des urnes, il ne reste que la violence sociale comme débat.

Alors, vous devez changer de cap, vous tourner vers le progrès social, facteur de stabilité. Il n'advient que ce que vous aurez semé. Changer de paradigme et repenser l'Entreprise pour vous permettre d'affronter les défis de notre temps, cela ne pourra se faire avec des égoïsmes cumulatifs de certains individus. Cela nous emmène dans une impasse qui nous conduit vers la violence.

La raison doit impérativement déboucher sur une redistribution qui bénéficiera à tous par des augmentations de salaire, avec des rattrapages de pouvoir d'achat, par des embauches afin de pouvoir travailler avec les effectifs nécessaires et d'offrir un toit pour tous et pas pour un.

M. GATEAU, Président.- Y a-t-il d'autres déclarations préalables ?

Je vous propose de passer au point 1 de l'ordre du jour.

M. COTE.- Non.

M. TAIBI.- Nous attendons des réponses, Monsieur GATEAU.

M. COTE.- Nous allons retourner sur nos lieux de travail et tous les jours, les salariés nous posent des questions sur l'avenir et sur ce qu'il va se passer. Il n'y a pas aujourd'hui dans l'entreprise des gens qui ne viennent pas nous voir parce qu'ils sont inquiets et en colère.

Aujourd'hui, l'Entreprise doit tourner, mais elle tourne avec des salariés qui ont de nombreuses interrogations.

Les organisations syndicales viennent de faire 2 déclarations et de nombreux collègues autour de la table ont des questions importantes parce que demain, nous nous retrouvons sur le terrain. Vous le comprenez ? L'ignorer participe à ce que je viens de vous dire.

Je trouve extrêmement grave qu'au lieu de reconstruire l'Entreprise, vous envoyiez des signes de destruction et de provocation. Voir quelqu'un qui ne travaille pas augmenter son salaire au même moment où les gens sont dans la galère est une provocation. Vous devez vous exprimer sur ce point. Vous avez fait le choix de la provocation, du mépris et de la haine. Si c'est une nouvelle démarche de gestion de l'entreprise, il faut le dire parce que c'est la guerre sociale qui est ouverte, nous en sommes bien là. Ce sont les signes que vous envoyez. Ce que vous faites n'est pas neutre, il y aura des conséquences. Les personnels vous le disent aujourd'hui, il y aura des conséquences.

Comment aller demander aux salariés de faire des efforts ? Croyez-vous que ce soit possible ? Nos ARH nous le disent, avec ce que vous venez de faire, ils sont dans la merde, ils sont incapables d'aller voir le personnel et de leur proposer quelque chose parce que vous les avez mis justement dans une situation difficile. Ils ne peuvent plus rien demander au personnel. Ce n'est même plus une fracture. Vous comprenez le fossé qui se creuse ? Vous pouvez passer le micro à quelqu'un d'autre, mais comment cela se passe sur le terrain ? Que croyez-vous qu'il se passe dans l'Entreprise ?

J'ai l'impression que ce qui vient d'être fait est fait exprès. Que cherchez-vous exactement ? La guerre ?! C'est ce que vous êtes en train de faire. Croyez-vous que vous allez motiver les salariés ? Je vous emmène sur mon scooter dans les ateliers si vous êtes courageux et vous allez leur expliquer que la nouvelle embauche est bien. Je vous mets au défi de le faire. Je vous emmène dans l'atelier des moteurs où les salariés touchent 1 400 €.

Ce n'est pas ici qu'il faut discuter mais sur le terrain. Mais vous ne le faites pas parce que vous n'êtes pas courageux. C'est trop facile d'envoyer les autres.

Nous avons aujourd'hui le devoir de vous alerter et de vous dire que ce que vous faites est extrêmement grave et aura des conséquences terribles. Je ne vois pas pourquoi il n'y aurait pas de débat.

M. GATEAU, Président.- Je n'ai pas dit qu'il n'y aurait pas de débat, mais que nous avons un ordre du jour et c'est un élément important pour le bon fonctionnement de cette instance. Nous n'avons jamais de débat à partir des déclarations préalables.

M. COTE.- Il faut changer !

M. GATEAU, Président.- En revanche, nous avons systématiquement des débats dans cette instance. Nous avons un point 1 de l'ordre du jour qui va donner l'occasion de revenir sur les questions que vous avez abordées. Je vous dirai ce que j'ai à en dire. Mais pour le bon fonctionnement de cette instance et son bon déroulement, comme nous le faisons chaque fois, c'est une instance de représentation des personnels, vous avez la possibilité de vous exprimer et nous avons la possibilité d'échanger sur ces expressions qui sont parfaitement légitimes et qui doivent être respectées. C'est pourquoi je vous propose que nous ayons ce débat dans le cadre de notre ordre du jour.

Mme MOORE RIEUTORD.- Monsieur GATEAU, je vous demande un peu de respect pour les instances. Il est rare que je prenne la parole avant.

Aujourd'hui, je vous demande formellement d'écouter la parole des élus. La dernière fois que nous nous sommes vus, nous avons parlé des imprimantes... Là, nous étions au cirque ! Aujourd'hui, les élus expriment un certain agacement.

J'ai compris qu'en France, pour être un bon DRH, il faut parler un dialogue de sourds. Entrons dans le monde des Anglo-saxons et dans le pragmatisme. À titre personnel, je ne fais pas de procès d'intention à l'arrivée de M. Benjamin SMITH. Si ce monsieur a autant d'augmentation de salaire, qu'il vient pour aider et faire le ménage à Air France, il va comprendre qu'il n'y a pas de paix sociale au sein d'Air France à cause de cette histoire de salaire qui dure depuis 6 mois.

À la limite, j'entends que les gens soient choqués par son salaire, mais s'il le fait et qu'il vient avec un plan en disant « je vous ai entendus, il y a quelque chose », pourquoi pas ? Mais de grâce, aujourd'hui, dites-nous quelque chose ! Parce qu'il est dans les parages. J'espère qu'il va venir échanger avec nous au sein du CCE.

Il faudra reprendre l'organigramme car entre PDG, Directeur Général, CEO, CCO, je suis perdue sur qui fait quoi. Mme COUDERC nous avait promis qu'elle allait voir le Conseil d'Administration au mois de juillet s'il n'y avait pas quelqu'un. M. CAPRON n'est pas venu. C'était une promesse les yeux dans les yeux ici en CCE.

Les imprimantes, c'est très bien pour le Commercial France, les chambres améliorées pour les pilotes, je suis contente, mais honnêtement, vous avez le temps maintenant, vous, la Direction en place aujourd'hui, de faire quelque chose et de dire quelque chose. Va-t-on encore continuer ce théâtre Del Arte ? Honnêtement, les salariés que nous sommes tous autour de la table ont envie que les choses fonctionnent. Vous avez l'occasion de désamorcer les choses.

M. TAIBI.- Monsieur GATEAU, contrairement à Sandra MOORE, je fais un procès d'intention à Ben SMITH, le Canadien. Nous avons lu dans la presse que nous tenions des propos xénophobes. Quelle honte ! Vos amis du Gouvernement ont tenté de nous faire passer pour des xénophobes.

J'en parle tranquillement, nous ne voulons pas de M. SMITH. Qu'a-t-il démontré ? Qu'a-t-il fait ? Nous lisons dans la presse que pendant 10 ans, il a eu un accord, mais entre-temps, il a fait du lobbying auprès du gouvernement canadien pour interdire le droit de grève à Air Canada. C'est un champion ! Qu'a-t-il fait dans la vie ? Que nous a-t-il démontré ? Il arrive, on lui donne 354 % d'augmentation, on lui paie son appartement. On lui paie également ses vacances ?

Il n'a rien démontré, on l'augmente, alors que nous sommes en conflit depuis le 22 février, que l'on nous traite d'irresponsables et que l'on nous dit que l'Entreprise va mal. Vous allez nous le dire lors du point 1, vous allez pleurer, dire que les capitaux propres sont négatifs, que nous serons en dépôt de bilan. Nous avons eu la même en 2015 ; Les capitaux propres étaient négatifs, on avait 2 ans pour les remettre suite à la grève des pilotes de 2014. Or, patatras ! En 2017, nous avons enregistré le deuxième meilleur chiffre de l'histoire d'Air France. Pourtant, en 2015, nous étions morts à vous écouter, pas vous mais vos prédécesseurs.

Là, nous assistons au chapitre 2, le même que celui de 2015 mais en 2018. En 2014, c'était à cause de la grève des pilotes, là, ce sera à cause de l'intersyndicale.

Qu'avez-vous fait depuis le mois de juillet, Monsieur GATEAU ? Nous sommes là. Vous ne convoquez personne, nous apprenons par la presse que le Canadien vient, on l'augmente. Et nous ne devrions rien dire ? Il faut que cela s'arrête. Quand commence ce monsieur ? Il ne commence pas le 30 septembre, nous l'avons vu aux Invalides hier. Il est donc là. Il est parti voir la ministre des

Transports ou de l'Économie. Nous avons entendu qu'il était parti au S4. Info ou intox, vous allez nous le dire. Il est donc présent. Qu'il vienne nous voir.

En ce moment, nos amis hollandais sont en conflit ; Cela parle, cela négocie avec les pilotes en Hollande. Et avec les Français, il n'y a rien. À Air France, vous n'êtes pas capables de parler avec les partenaires sociaux. Pieter ELBERS doit se marrer ! Quelle honte ! Le camp français au Conseil d'Administration, ce sont des faibles ! En face, chez KLM, on arrive à négocier ; Nous sommes en conflit depuis le 22 février, nous ne pouvons pas parler parce que nous ne savons pas qui a autorité. Que fait M. TERNER dans la Compagnie ? Nous avons maintenant M. TERNER, Mme COUDERC, M. SMITH. Ce ne sont pas des N2 ou des N3, mais plus 65 % sur la masse salariale qui va exploser. Mais pour nous, ce sera le petit laïus du point 1 en CCE selon lequel la boîte va mal, que l'on ne pourra pas nous donner d'argent.

Que cherche-t-on à Air France ? Que tout pète ? Que cela explose ? Nous voulons savoir quand il commence, quand il a pris ses fonctions et il reçoit l'intersyndicale dans son ensemble. J'ai entendu qu'il était francophone et on me dit que c'est faux. Comment faisons-nous pour lui parler s'il parle anglais ? Je ne connais que la langue de Molière, je ne connais pas la langue de Shakespeare. Que l'on arrête de nous dire que c'est AF/KLM, qu'il faut avoir une vision groupe. Je vous l'ai déjà dit, M. JANAILLAC n'avait pas été capable de s'asseoir au conseil de surveillance de KLM. Quand il a voulu y aller, ils lui ont dit : « Tu ne viens pas au conseil de surveillance » et c'était le PDG du Groupe...

On donne l'impression que M. SMITH est un sauveur. Je rappelle pourquoi M. JANAILLAC est parti. Ce n'est pas parce que la boîte n'allait pas bien. Et on est allé chercher un champion pour redresser Air France. Mais redressé de quoi ? Nous avons dégagé 710 M€ de REX avant redistribution de l'intéressement et de la participation, soit 580 M€. La boîte va donc bien. Les vols sont pleins, la recette unitaire est en hausse. Dans le transport aérien, celui qui n'est pas capable de faire de « pognon » actuellement, c'est qu'il a deux mains gauches. Donc l'Entreprise va bien.

M. JANAILLAC s'en va parce qu'il a fait une consultation, il a mis sa tête sur le billot, on se demande pourquoi. M. JANAILLAC était payé 600 000 €. On est en train de nous expliquer qu'on est obligé de les payer cher. M. JANAILLAC était payé 1,2 M€ si l'objectif était atteint. A-t-il fait du sale travail ? Je vous pose la question, M. JANAILLAC, avec son salaire de 1,2 M€ maximum, a-t-il fait un mauvais travail ? On nous dit que c'est le prix du marché.

En revanche, pour les mécanos, il n'y a pas de prix de marché. Le conflit dure depuis des mois parce qu'il y avait un prix de marché mécano et on a dit : « Non, vous restez à ce prix-là en bas. »

Il y a Air France d'en bas et Air France d'en haut, le fossé se creuse. Vous êtes en train de perdre votre encadrement de proximité, ils ne comprennent plus rien, alors qu'ils étaient acquis à votre cause. Ils pensaient que les syndicats étaient un peu frappés en demandant 6 %. Or, ils apprennent dans la presse une augmentation de 300 % avec appartement. J'avais même entendu qu'il voulait faire un open-space aux Invalides, mais il semblerait que la mairie de Paris ne renouvelle pas le bail des Invalides. Il faudra donc qu'il vienne chez nous à Roissy.

En outre, quand nous avons su comment s'étaient passées les candidatures, quelle honte ! On a écarté des candidatures parce qu'on a décidé que c'était lui. Pourquoi est-ce lui ? Il doit avoir des *deals*, il a dû maintenir certains postes car le problème qu'ils ont là-haut, c'est leur avenir personnel, leur petit poste : « Si on prend Ben SMITH, nous maintient-il ? Alors c'est le meilleur. Si on met M. Y, nous maintient-il ? Non, il est avec son équipe, il est donc mauvais. »

C'est ainsi que cela se passe. Le choix du dirigeant se fait en fonction du maintien de certains postes. Nous avons vu par qui c'était poussé, par l'administrateur de Delta et par le clan KLM. Bravo ! Je me rappelle, en 2004, Monsieur GATEAU, nous avons racheté KLM. Nous n'avons pas fusionné, ni ne nous sommes mariés, nous les avons rachetés. Cela nous a valu notre titularisation. Nous avons perdu notre titularisation et depuis, nous cotisons. Autrefois, je ne cotisais pas, j'étais assimilé fonctionnaire, je ne cotisais pas à pôle emploi. Et on nous disait : « Ne vous inquiétez pas, c'est transparent, on va vous donner une prime qui va transposer cela. » J'ai une prime parce que j'étais polyvalent et c'était 57 €. C'est la prime de transfert de 57 €. En 2018, Karim TAIBI a évolué ainsi que les cotisations ; C'est 80 €. Or, je touche 57 €.

Le rachat de KLM nous coûte de l'argent parce qu'auparavant, je ne cotisais pas. C'est tous les mois. Peut-être que ce différentiel de 23 € n'est rien pour vous, mais c'est beaucoup pour tout le monde. Le rachat de KLM nous coûte 23 € par mois. Et à la fin, c'est eux qui font la pluie et le beau temps dans la compagnie ?! J'ai assisté au transfert d'activité de Marseille à Amsterdam, j'ai vu les lignes pour alimenter le *hub* d'Amsterdam : Marseille, Nice, Toulouse, Bordeaux. Et qu'avons-nous ? Rennes, Clermont-Ferrand. On est sérieux ?! Et on va nous dire : « Ne vous inquiétez pas, ce sont des passagers Air France ». L'activité égale l'emploi. Qui pilote l'avion ? Est-ce un pilote Air France ? Qui sert à bord ? Est-ce un PNC Air France ? Qui charge l'avion ? Est-ce une personne de l'exploitation ?

Il n'y a personne. Ils sont en train de grappiller l'emploi et maintenant, ils nous ont mis un Anglo-saxon. Chez les Néerlandais, c'est le capitalisme à outrance, ils n'ont pas de marché intérieur. Ils sont obligés d'aller grappiller ailleurs. On les laisse faire et c'est eux qui nous minent. Quand on a racheté KLM, quel était l'accord ? Le Président de la holding était obligatoirement le Président d'Air France. C'était comme cela de 2004 à 2011, c'était l'accord conclu avec une voix prépondérante au Conseil d'administration.

Or, il n'y a plus rien, nous n'avons plus rien.

Telle est la vérité. C'est ce que l'on est en train de dire. Je m'en moque qu'il soit canadien, mais le problème est que c'est un Anglo-saxon. Il n'a pas été mis là par hasard. Que connaît-il du dialogue social français ? Il n'a jamais vécu ici. On nous a mis en parallèle des grands patrons comme Carlos GHOSN, TAVARES. Carlos GHOSN est français, il a la nationalité française. M. TAVARES est un Européen, il a fait toutes ses études en France.

M. SMITH ne connaît même pas le marché aérien européen. Les marchés européen et nord-américain ne sont pas les mêmes. Nous avons pourtant des champions en Europe, des poids lourds. Si vous aviez ramené le patron de Lufthansa ou d'IAG, OK. Mais nous ne savions même pas qui était Ben SMITH, il a fallu aller regarder sur Wikipédia pour savoir qui était ce monsieur tant il n'a rien démontré dans la boîte. Et c'est lui le cador ?

Il ne vient pas pour redresser Air France. Je le répète, même si vous allez pleurer tout à l'heure, nous l'avons vu au *hub* cet été, nous étions incapables de faire voler nos avions par manque de personnel, à cause de problèmes de flotte. Ce sont des manques d'investissement, de stratégie. Dans un marché en croissance, on a voulu faire de l'attrition et patatras ! Le PDG suivant a voulu faire de la croissance, mais on ne loue pas des avions comme cela, même quand on s'appelle Air France. On a loué des avions Air Belgium qui nous ont valu la honte dans la presse internationale à cause de problèmes au Gabon. Mais quelle honte ! Quelle exploitation nous avons vécue !

Nous voulons savoir quand M. SMITH commence. S'il est dans la boîte, il nous reçoit jeudi, vendredi, samedi ou dimanche. Il nous reçoit rapidement. Nous voulons qu'il règle notre conflit en cours depuis 8 mois. Il est monté à 358 %, nous allons également monter les enchères puisqu'il

n'y a pas de problème d'argent dans la boîte. En outre, Mme COUDERC reste pour faire de la représentation pour accueillir l'équipe de France : 1,2 M€. On n'est plus sérieux.

Vous répondez aux questions, Monsieur GATEAU. Vous pourrez ensuite pleurer pendant une demi-heure.

M. AUBRY.- En tant que représentant des PNC, je voulais réinsister sur l'augmentation du nouveau PDG qui est extrêmement symbolique par rapport au sacrifice des PNC. J'entends par là que le mandat du Président précédent a mis en place la compagnie JOON, qui a été symboliquement le sacrifice de la population PNC dans le Groupe Air France. D'ailleurs, tout le monde sait que c'est un scandale au niveau de la rémunération des PNC de JOON. Ils sont en train de craquer actuellement. C'est très mal vécu. Les PNC ont vraiment le sentiment qu'on se fiche d'eux. C'est vraiment un scandale ce qu'il se passe actuellement dans l'entreprise.

Je ne sais pas comment vous allez faire pour redresser la barre. Cela va être très compliqué. Il est temps de répondre au malaise social qu'il y a dans cette entreprise, si vous ne voulez pas que cela s'aggrave de façon très dangereuse.

Par ailleurs, j'aimerais bien que vous apportiez une réponse à M. TAIBI. Quand la holding a été fondée, dans les statuts, il était bien prévu que le Président de la holding devait être du côté français. Ce n'est pas cette caricature de la xénophobie. C'est absolument scandaleux ce qui a été dit dans la presse. Qu'il soit Canadien, Russe, je ne sais quoi, nous nous en fichons complètement.

Depuis des années, nous vous alertons sur le problème du transfert de l'activité qui se fait plutôt à l'avantage de KLM. Le profil de ce monsieur nous laisse penser que cela va encore aggraver les choses. Cela pose un gros problème vis-à-vis de tous les salariés de l'ensemble de la Compagnie Air France. C'est sur ce point qu'il faut apporter des réponses et rassurer les salariés.

M. BEAURAIN.- Nous attendons tous une réponse. Quand on vous explique qu'on est capable d'augmenter un DG de 300 %, il doit être formidable ce monsieur pour qu'on le paie autant. Il doit travailler au moins trois fois mieux que M. JANAILLAC si on triple son salaire. C'est quoi ses compétences ? On les connaît ? Il n'a rien fait pourtant à Air France encore.

Je n'ai jamais vu à l'embauche quelqu'un qui s'augmente. Il est performant pour faire augmenter son propre salaire. J'espère qu'il sera aussi performant pour faire augmenter le nôtre. Nous allons réclamer la même augmentation. Apparemment, il y a de l'argent à Air France. On est capable d'augmenter quelqu'un de 300 % et pourquoi pas les autres ? Pourquoi ne pas récompenser ceux qui ont participé à créer la richesse. Il n'a rien créé comme richesse. Il n'a pas encore commencé à travailler. Pour l'instant, il se ballade.

Quand vient-il nous voir ? S'il vient ce monsieur, c'est quand même pour régler le conflit social, qui est en cours. Ce qui est dramatique, c'est que vous n'avez pas été capable de le régler ce conflit. Il est toujours en cours.

C'est quoi la réponse ? Quand demain nous allons retourner auprès des salariés, nous allons leur dire que le DG a été augmenté de 300 %, mais, pour eux, il y a combien ? Je vais leur dire : j'étais en session de CCE hier, la Direction n'a pas voulu répondre.

En session, dire que nous ne traitons pas des points brûlants, en CE DGI, nous l'avons fait. Quand le moteur d'un A380 explose en plein vol, ce n'est pas prévu à l'ordre du jour, mais évidemment que nous en parlons et heureusement. Cela fait partie du dialogue social, le vrai, pas celui que vous prônez et que vous ne faites pas.

Oui, c'est un problème. L'intersyndicale vous a écrit un communiqué. Nous vous l'avons lu en session. Il y a une attente des salariés pour des rattrapages d'inflation. Vous ne répondez toujours pas. Nous avons un DG maintenant. Nous avons appris que nous avions un CA compétent pour traiter des questions des salaires, car il était capable d'augmenter de 300 % le DG, mais, pour l'ensemble du personnel, il n'est pas compétent ? Plus personne ne comprend.

Pendant deux mois, cet été, il nous a été dit que nous attendions le messie pour traiter la question des salaires, car le CA n'était pas assez compétent. Nous apprenons cet été qu'en fait, si, on augmente les salaires comme cela, en plus de 300 %. Imaginez l'impact auprès des salariés. Ce que vous êtes en train de créer, c'est grave.

Ne pas répondre aujourd'hui, c'est attiser le mécontentement et la haine. Cela commence à devenir violent sur le terrain. Les salariés ne comprennent plus. Ils n'ont plus envie. Je ne vous explique pas la démotivation dans les ateliers. Allez-y, faites un tour. Ayez le courage de descendre. Vous allez voir comment vous serez reçu. Le minimum que vous pouvez faire aujourd'hui : c'est de nous répondre. Répondez à l'intersyndicale.

Mme MONSEGU.- Je vais vous dire un certain nombre de choses au nom de la CGT. Je ne le dirai pas dix fois.

Je voudrais rappeler un peu comment se sont passées les choses. Monsieur JANAILLAC a mis sa tête sur le billot. Nous pensons qu'il l'a mise parce qu'il était sûr de gagner la consultation, parce que les équipes en présence n'ont pas été capables de nous écouter suffisamment pour faire remonter la situation dans l'entreprise, dont les problèmes ne concernent pas que la question salariale. Cela concerne aussi les conditions de travail.

Vous avez aujourd'hui des salariés dans tous les secteurs, que ce soit au Fret, à la DGI, au Hub, au Point à Point, qui font le travail de deux personnes, voire de trois dans des conditions exécrables et à qui il est dit depuis 6 ans : « Vos salaires sont bloqués ». Vous n'avez pas été capables de faire remonter cela à M. JANAILLAC, car je pense qu'il aurait préparé moins de petits fours le 4 mai au moment de l'annonce des résultats à 18 heures.

Il est parti car il a été mal conseillé. Je ne peux pas penser que ce soit autre chose la raison de son départ. Après, je ne m'inquiète pas pour lui. Il ne doit pas être au RSA. Ce n'est pas le sujet.

Le sujet est que cette Direction ne nous écoute pas. Vous ne nous entendez pas. Vous mettez en place des dialogueurs. J'hallucine avec le projet de Mme HAMMOUDA. C'est quoi cette « bouffonnerie » ? On est quoi ? Des dialogueurs que vous allez former, des salariés en plus qui ne vont pas être payés, comme les syndicalistes. On est où là ? Vous croyez que vous êtes arrivé dans quelle entreprise ? On est à Air France.

Vous reprenez l'histoire du mouvement social au sein d'Air France. Vous verrez que ce ne sont pas les patrons qui ont décidé toujours de comment ils voulaient faire les choses. Il y a la question du rapport de force. On n'est pas aux États-Unis ni au Canada. On n'est pas des béni-oui-oui et on n'est pas soumis. Les choses se font avec nous. Vous ne semblez pas comprendre, parce qu'il n'est pas arrivé le « Benjamin SMITH ». Il a intérêt à contacter l'intersyndicale pour négocier.

Madame COUDERC, au début avec ses robes et son coiffeur, nous avait expliqué qu'elle cherchait un Président Directeur Général pas forcément expert du transport aérien, car nous avions en interne les compétences. Elle a voulu nous balancer M. CAPRON, un financier de Véolia. Nous avons appelé les camarades et ils nous ont dit : « Au secours, fuyons ». Elle a voulu nous mettre un financier qui ne connaissait rien au transport aérien. Cela en dit long.

Aujourd'hui, il nous faut un expert du transport aérien, une espèce de « superman ». Cela ne choque personne qu'il ne soit pas français. L'intersyndicale est taxée d'être xénophobe. C'est un vrai scandale de dire cela. MACRON est en train de vendre la France. Air France est un fleuron de la nation. C'est quoi d'autre Air France sinon le prestige de la France ? Il n'est pas possible de vendre plus de 49 % du capital d'Air France à des étrangers, mais cela ne gêne personne que le patron qui arrive soit canadien, de culture anglo-saxonne.

Pourquoi est-il nommé par le gouvernement et par M. LE MAIRE ? Que fait M. LE MAIRE dans toutes les entreprises ? Il est nommé pour déglinguer le modèle social d'Air France. Nous sommes attachés à la Compagnie. Vous, vous passez d'une entreprise à l'autre en tant que DRH. Nous sommes dans l'entreprise et nous aimons notre entreprise. Nous n'allons pas nous faire « bouffer » par KLM : ni les pilotes, ni les PNC, ni les PS.

Là, nous sommes dans une situation où il y a une négociation salariale à KLM, qui va s'achever le 6 septembre. Je peux vous dire que nous regardons cela de très près. Je pense que vous connaissez la situation. Un mouvement social se prépare aussi chez JOON. Le talent de la CGT est d'essayer de créer les conditions de convergence des luttes.

Si vous voulez avoir un « grand bordel » pour l'automne... Depuis février, il y a eu 15 jours de grève. Cela a été tranquille et maîtrisé. Sur les tournées de terrain, je vous le dis : les salariés n'ont même plus envie de travailler. Ils en ont « ras le pompon ». Vous ne pourrez jamais rien faire de la Compagnie sans ses équipes. Ce sont les salariés qui créent les richesses et ce sont les salariés qui font voler les avions. D'ailleurs, quand il n'y a pas de patron, les avions volent !

Vous avez intérêt à faire passer le message à Benjamin SMITH que la première chose qu'il doit faire est de régler la question des conflits en cours dans l'entreprise, sans quoi il n'est pas près d'arriver.

Mme BORDES DUCLOS.- Je voudrais juste compléter tout ce qui a été dit autour de la table. Non seulement, depuis des mois maintenant, vous ne nous écoutez pas, vous nous faites des fausses promesses, vous nous méprisez complètement. Aujourd'hui, c'est du mépris. Vous ne respectez même plus les engagements que vous tenez dans les minutes qui sont enregistrées et qui sont des pièces de justice.

Au-delà de cela, vous ne respectez absolument plus les salariés que nous sommes et que nous représentons. Vous maltraitez l'ensemble des salariés de cette entreprise à longueur de journée qui ont des conditions de travail de plus en plus effroyables.

Cela va jusqu'à ne plus respecter la clientèle qui prend nos avions, puisque vous nous mettez dans de telles conditions d'exploitation -je parle plus précisément du Point à Point-, vous n'avez tellement pas investi -nous attendons depuis deux ans des investissements flotte cohérents face à la concurrence-, nous faisons tellement d'annulations à chaud sur le terrain par défaut technique et d'outils de production que nous n'avons jamais autant dédommager notre clientèle, qui fuit littéralement. Non seulement vos inactions pèsent sur les salariés au quotidien, mais en plus maintenant vous sabotez notre avenir. Tout ce que vous mettez et ne mettez pas en place nous détruit.

À un moment donné, cela suffit. Vous pensez quoi ? Que nous allons attendre des jours et des jours, que nous allons regarder notre outil de travail s'effondrer sans rien faire ? Cela ne va pas être possible.

La seule réponse est l'attrition. On ferme les services. On n'a plus d'avions. On ne sait plus répondre à la concurrence. On n'a même plus le minimum de formation pour avancer et répondre à notre client. On nous remplace gentiment par des personnes qui sont là un mois, deux mois, qui

repartent, qui font le travail pour lequel on les a formés et à la hauteur de leur rémunération, c'est-à-dire zéro. On se dédouane en disant : ce n'est pas nous les responsables. Si, vous êtes les responsables de ce fiasco.

Vous êtes en train de déduire Air France. Vous mettez le marché du court-courrier à genoux. Avant, c'était le Cargo. Aujourd'hui, c'est le marché du court-courrier. Demain, c'est quoi ? À un moment donné, les salariés de cette entreprise vont s'asseoir et vont attendre. Ils l'ont déjà fait il y a quelques années. Je pense qu'ils sont tout à fait capables de le refaire. Il est sûr qu'ils vont essayer de sauver leur entreprise.

M. MUSTO.- Beaucoup de choses ont été dites. Ce n'est pas là que cela se jouera.

Là où c'est indécent quand même -il n'y a pas qu'au Point à Point, notamment dans les escales-, c'est qu'il faut baisser le coût du travail de 32 %, voire 45 %. Tout cela, ce sont des hommes et des femmes. Ce sont 50 personnes à Marseille, encore plus en Corse, 30 à Nice. C'est vraiment indécent. On est de trop.

Le nouveau patron, qu'il soit canadien ou autre chose, ce serait pareil. Le libéralisme n'a pas de nationalité.

J'ai connu 1993. J'étais au cœur. Je n'étais pas spectateur. Il y a des ingrédients de 1993. Même si vous allez la faire à la THATCHER avec « Manu », on n'est pas en Angleterre. On est un pays avec les lois de l'histoire sociale, qui n'existent pas ailleurs. On nous montre les pays scandinaves. Ce n'est pas un exemple. C'est autre chose.

Le gouvernement de « Manu » réfléchit et va remettre en cause peut-être le prélèvement à la source. Pourquoi ? Peut-être qu'il s'inquiète que, quand les salariés vont voir leur fiche de paie amputée de telle ou telle somme, cela va poser problème. Vous, cela ne vous pose pas problème si on se retrouve dans la situation de 1993. Vous avez encore le temps. La mayonnaise prendra. On va vous remercier déjà pour cet acte de provocation. C'est ahurissant : prendre un patron et l'augmenter de 300 %.

Il est encore tant que vous soyez raisonnable, moins dédaigneux. On n'est pas aux États-Unis ni en Angleterre. On est France. On a une histoire. Ce sont les salariés qui ont fait l'histoire. Ce ne sont pas les patrons ni la finance. Si, aujourd'hui, on a des congés payés, ce n'est pas grâce aux patrons. Si on a une sécurité sociale, ce n'est pas grâce aux patrons. Vous ne nous avez jamais rien donné. On vous a toujours pris les choses.

Là, petit à petit, il faut se réformer, comprendre qu'on prenne ceci pour lui donner à lui, que vous gagnez votre vie car vous supprimez nos emplois, qu'on veut retourner dans la préhistoire. Avec de telles histoires, il y a des pays où les femmes ont failli perdre le droit à l'avortement, à cause de personnes bien-pensantes. Il faut faire attention à ce qu'on fait. Il n'y a pas que vous. Il y a les autres : nous. Je veux vous dire par là qu'on a les ingrédients pour 1993. Je peux vous garantir que ce sera beaucoup plus structuré.

M. COTE.- Pourriez-vous m'expliquer, lorsque vous payez une personne 4 M€, vous payez quelles compétences ? Qu'est-ce que cet homme a de plus que les autres ? Comment avez-vous fait ce choix ? J'aimerais bien savoir. Cela voudrait dire qu'aujourd'hui, l'intelligence d'un être humain est en fonction du paquet de billets qu'il a dans son portefeuille.

L'ensemble des découvertes du monde se sont faites y compris par des découvreurs, des chercheurs. Quand les personnes font de la science et qu'elles cherchent, elles ne le font pas en fonction de leur paquet de billets, mais en fonction d'une intelligence.

Il y a l'intelligence des personnels, que vous êtes incapables de reconnaître, mais vous êtes capables de la reconnaître d'un « mec » payé 4 M€ ? Comment est-ce possible ? Expliquez-moi ce que cet homme a de plus que nous ? D'un seul coup, il va devenir numéro 1 alors qu'avant il était numéro 2. Parce qu'on va le payer 4 M€, il va devenir numéro 1 chez nous ? Il y a peut-être quelque chose que je n'ai pas compris dans le monde intellectuel.

Ce n'est pas du tout un raisonnement intellectuel que vous faites. C'est la fabrication d'un nanti, avoir une personne à qui on offre des privilèges supplémentaires. C'est quoi cette entreprise qu'on est en train de construire ? On détruit le social pour faire une entreprise où c'est un contre tous. Le libéralisme, c'est la construction du privilège. C'est ce que vous voulez ? À un moment donné, il faut nous l'expliquer.

Je veux bien entendre que ce monsieur est exceptionnel, mais il faut me le démontrer. Il n'a pas commencé à travailler et vous en êtes persuadés. Vous avez sûrement des informations qu'on n'a pas. J'aimerais bien les avoir.

Quand vous êtes arrivé, Monsieur GATEAU, je vous ai dit qu'on en avait marre d'avoir des technocrates, qui viennent dans l'entreprise par les copains. Je vous avais dit d'ailleurs, puisque vous êtes un homme de gauche, vous arriviez du cabinet de M. VALLS...

Mme MONSEGU.- Un homme de gauche VALLS ?

M. COTE.- Tu me laisses finir. En général, vous avez toujours des discours qui ne correspondent pas à la réalité. Bien entendu, M. VALLS n'est pas un homme de gauche. Je rappelle qu'on a vécu un gouvernement de gauche qui a piqué une politique de droite, voire libérale, la même surement que celui que vous embauchez.

Quand vous êtes arrivé, je vous ai dit : vous êtes un homme de gauche, au moins vous devez comprendre que l'égalité des chances est la même pour tout le monde et on s'applique tous les mêmes règles. Vous êtes arrivé, vous n'avez même pas passé d'évaluation de compétences ni de visite médicale. Vous étiez déjà « super parfait ».

On continue. C'est même pire. Maintenant, on multiplie les salaires par 4. Je le dis aujourd'hui : on ne paie pas l'intelligence, on est en train de payer de la « magouille », du traitement de faveur.

Madame COUDERC, est-ce que c'est sérieux ? Elle s'est faite une stratégie d'embaucher un copain qui va lui permettre de trouver un super « boulot » à 1 M€. Croyez-vous raisonnablement que c'est ainsi qu'on dirige une entreprise et qu'on va mobiliser les personnels pour aller de l'avant ?

Que vont dire les personnes ? Déjà elles disent : tous ceux qui nous dirigent, les politiques, les économistes, tous des pourris. Croyez-vous que cela va casser leur pensée ?

On ne fait pas de xénophobie. C'est peut-être Delta qui en fait. On explique qu'on veut un patron français et on nous dit qu'on est xénophobe. C'est Delta qui en fait quand ils choisissent un Américain et pas un autre. Vous essayez de nous sortir des valeurs pour nous faire croire que nous racontons n'importe quoi. Si vous ne prenez plus un Français, c'est que vous avez choisi de casser le pavillon français du transport aérien. Cela s'inscrit dans la logique de la casse de la SNCF, de la vente des aéroports, de la privatisation d'Aéroports de Paris.

Vous allez chercher quelqu'un d'extérieur et je voudrais connaître quelles compétences il a de plus que les autres pour pouvoir le faire. S'il sait faire une racine de Z qu'il me l'explique. Il vient au tableau et il nous fait une démonstration. Quand il va venir, je vais lui poser des questions pour

voir son niveau d'intelligence. Il faut qu'il nous en fasse la démonstration quand même. Je ne crois pas que cela existe. Je pense que l'efficacité dans notre monde est quand on est tous ensemble. On est plus fort. Chacun de son côté, ce n'est vraiment pas ce dont on a besoin.

Comment allez-vous faire pour expliquer ce choix au personnel ? Aujourd'hui, ils sont complètement désorientés. Ils ont voté. C'est manifestement une énorme manipulation qui vient de se passer. Vous avez conseillé l'ancien PDG de faire un vote. Les salariés votent et la réponse est de payer une personne 4 M€. C'est complètement débile comme stratégie. Vous allez m'expliquer que c'est de l'intelligence, de la gestion.

En vérité, vous êtes comme les technocrates. Vous ne voulez entendre personne. Il y a plein de pays en Europe qui ont voté contre l'Europe et on a continué à faire ce que vous voulez faire en Europe. Dans les entreprises, c'est pareil. Le seul vote espéré était le « oui ». Ainsi, ils auraient voté pour les sacrifices et ils n'avaient rien à dire. Ce n'est pas ce qu'il s'est passé.

Manifestement, vous n'avez pas été capables de mesurer le décalage entre vous et les personnels. En même temps, c'est une chance extraordinaire que les salariés aient voté à 80 %. Ce n'est pas parce qu'ils s'en « foutent » de l'entreprise. Au fond d'eux-mêmes, ils savent qu'il y a des choses à faire, que les choses que vous avez proposées jusqu'à maintenant, ils ne les considèrent pas bonnes et ils voulaient être entendus. Il n'y a pas besoin d'aller chercher une personne ailleurs pour comprendre cela. D'ailleurs, cet homme sait-il qu'il y a eu un vote dans l'entreprise ? J'aimerais bien savoir s'il connaît la situation de l'entreprise.

Comment avez-vous fait ce choix ? J'avais proposé ma candidature à Mme COUDERC pour être PDG. Je voulais un vrai débat sur l'avenir de l'entreprise. Je pense que des stratégies de gestion d'entreprise s'opposent les unes aux autres : une entreprise qui fait du plan social, qui s'appuie sur les compétences des salariés, qui fait en sorte de redonner du sens au travail, qui se pose des questions environnementales...

Pourquoi les salariés sont-ils aujourd'hui désespérés et considèrent que tout le monde est pourri ? Ils voient bien qu'il faut faire un changement tant en termes de gestion des entreprises que sur l'environnement. On ne peut pas continuer à faire du développement alors que les énergies sont mortes. Il y a un vrai virage à faire sur tout. Sur la question sociale, comment faire participer les salariés ? Il faut arrêter de croire au sauveur suprême. Tout le monde sait que cela n'existe pas. C'est simplement des personnes qui viennent se mettre de l'argent dans les poches.

Je sais que vous savez très bien ce que vous faites. Je pense que c'est voulu et que, derrière, dans les cartons, il y a un choix de destruction de l'entreprise. Le gouvernement a choisi de casser ses anciennes entreprises nationalisées. Aujourd'hui, il faut casser le pavillon français. C'est un choix politique. Vous ne voulez pas le reconnaître, mais on n'est quand même pas abruti. On voit bien ce qu'il se passe au niveau national et européen. Monsieur MACRON n'est pas là pour gérer la France. C'est le Premier ministre de l'Europe. J'écoutais le philosophe, Michel ONFRAY, qui l'expliquait très bien. Il faut arrêter de nous baratiner. Croyez-vous qu'on est plus idiot que vous aujourd'hui ?

Je me rappelle des RH qui voulaient mesurer le niveau de culture. On a bien compris qu'ils n'étaient pas plus intelligents que nous. Qu'est-ce qui fait la force d'une entreprise ? C'est le commun partagé. Vous savez réparer un panneau en carbone ? Croyez-vous que M. SMITH va être capable de le faire ? Quand sa voiture tombe en panne, va-t-il être capable de la réparer ? Non, il va aller chercher un pauvre gueux, appelé « mécano », pour lui réparer. Quand ses toilettes sont bouchées, il va chercher le plombier qu'il méprise. Sans nous, vous n'existez pas.

D'ailleurs, quand on est en grève, que se passe-t-il ? Les avions ne volent pas. S'il n'y a pas de patron, on a bien vu que l'entreprise continue. Vous n'êtes pas indispensables. Vous essayez

de le faire croire. En plus, vous voulez nous faire croire qu'en payant cette personne 4 M€, elle va être plus intelligente que nous. En plus, il ne parle pas français. S'il ne parle pas français, je vais avoir du mal à discuter avec lui. Je pense que c'est volontaire. Ils ne veulent pas discuter. En plus, c'est pour nous faire croire demain que, parce qu'on ne parle pas anglais, on est des « truffes ». C'est fait exprès, surtout pour ne pas communiquer. Tout est bien organisé.

En vérité, vous voulez détruire l'entreprise. Vous vous y prenez le plus mal possible. D'ailleurs, pourquoi ceux qui ont conseillé M. JANAILLAC restent-ils ? Pourquoi ne l'ont-ils pas accompagné puisqu'ils se sont « plantés » ? Il fallait être solidaire. Si vous l'avez mal conseillé, il fallait partir avec lui. Il est sûrement plus courageux que vous. J'aurais demandé des comptes. Après, on leur redemande de choisir le futur PDG. Ce n'est pas ainsi que cela fonctionne une entreprise. Cela fonctionne avec tout le monde.

Les salariés vont demander ce qu'il a de plus. Il a 3 bras, 4 cerveaux, 5 yeux ? Je ne sais pas ce qu'il a de plus pour le payer autant. En plus, on lui donne un toit. Cela ne me fait pas rire, car on a des personnels en ce moment qui sont dans la « merde ». Aujourd'hui, on donne des bons alimentaires au CE. On a 5 personnels à VLR qui dorment dans leur voiture et ils apprennent qu'on donne un toit à certains alors qu'ils touchent 4 M€.

Vous êtes en train de préparer la révolte. Je le dis aux salariés : pour changer cela, il n'y a que la violence aujourd'hui qui pourra le régler. Je le dis dans mon discours. C'est la réalité. Je vais vous prendre un exemple. Ce n'est pas moi qui ai utilisé ce terme, mais cela m'a fait beaucoup réfléchir. Des jeunes m'ont dit : *« Il n'y a pas d'autres solutions que de faire une révolution, de se révolter, car ils nous méprisent. On n'existe plus »*.

Ce n'est même pas cela aujourd'hui qu'il faut faire, c'est se révolter. Il n'y a plus de repères. Le repère aujourd'hui, c'est la « magouille ». Ce que vient de faire Mme COUDERC, c'est grave : elle vient en tant qu'intérimaire, elle a un poste. Vous allez m'expliquer que c'est une bonne gestion des emplois ? Et à quel prix ?

J'ai l'impression que vous êtes en train de mettre tous les éléments pour qu'il y ait de la violence. Pour nos copains qui sont en train de crever sur le parking, on fait quoi ? Quand on a fermé l'école de Vilgenis l'année dernière, nos animatrices du CE ont récupéré les jeunes. Vous allez expliquer que c'est normal ce qu'il est en train de se passer. J'ai l'impression que c'est fait exprès pour que cela explose.

C'est une provocation. Vous vous attendez donc à ce qu'il se passe quelque chose, qu'il y ait une réaction ? Vous voulez le « bordel ». Pour moi, c'est la casse de l'entreprise. La question posée depuis des mois sur les salaires est réelle. Aujourd'hui, si les jeunes ne sont pas deux à vivre ensemble, ils sont obligés de rester chez leurs parents. On fait une étude pour essayer de regarder la composition sociale et comment les personnes vivent avec leur salaire aujourd'hui dans l'entreprise. Les personnes sont dans la « merde ».

Vous ne vous en rendez pas compte. Il touche 4 M€ quand j'ai du mal à payer mes impôts. Ils m'ont fait un prélèvement sur salaire. Ma mère donne 700 €. Mon père est en maison de retraite. Ce genre de situation, on en a partout dans l'entreprise et il arrive à 4 M€ !

La chemise arrachée aujourd'hui, elle est là, tous les jours, à côté de nous. Ce sont les copains. C'est eux qui vivent dans la « merde ». Ils n'ont plus rien. Le comprenez-vous ? C'est d'une gravité extraordinaire. Quand vous aurez les mêmes en face de vous, comment allez-vous les arrêter ? En plus, il n'y aura plus de délégués ni de représentants du personnel demain. Avec le CSE, tout va disparaître. C'est extrêmement grave. En plus, vous allez rajouter du problème au problème.

Je vous mets au défi demain quand il n'y aura plus de délégués d'aller aux ateliers. Vous allez avoir un conflit qui va avoir une forme dans un sens avec un collectif et un autre collectif. Ils vont s'organiser de manière différente. L'autre jour, M. MORETON me dit qu'il a un problème, car les jeunes du moteur ont réagi différemment des jeunes de la piste et sont en train de faire du sabotage. Pour eux, ce n'est pas du sabotage quand, à un moment donné, ils changent les puces car ils en ont assez qu'on les prenne pour des « cons ». Vous ne voulez pas qu'on se mette en grève. On va faire en sorte de ne pas faire le travail, d'appliquer les procédures et il y a des choses qu'on va faire un peu plus graves. Cela se fait en cachette parce que vous les prenez pour des imbéciles.

En ce moment, ils nous disent de venir faire des heures « d'info » : on n'en peut plus, dites-nous ce qu'il est en train de se passer. J'ai rencontré la Direction. Des RH ne savent pas comment ils vont faire. Je vais prendre un exemple et je terminerai par là pour vous faire comprendre ce qu'il est en train de se passer.

Nous avons demandé à Mme BRACHET de demander que les personnels du comité d'établissement visitent les ateliers, car c'est important qu'ils comprennent le métier des salariés qui viennent manger au restaurant. Nous visitons un atelier. À un moment, une RH me demande si elle peut nous accompagner dans l'atelier. J'ai compris pourquoi. Ils sont en difficulté. Ils ont peur d'aller dans des lieux, car les salariés sont paumés. Elle est rentrée dans un atelier où il y avait de la désespérance. Ils ne savent plus à quoi sert leur travail. Ils n'ont plus de repères. On les oublie.

Vous n'entendez pas les RH ou ils n'osent pas vous le dire. C'est très grave. Discutez avec les assistantes sociales, puisque soi-disant on est « con ». D'ailleurs, vous considérez aujourd'hui que l'instance ne sert à rien. J'ai bien compris. Cela fait longtemps que je le comprends. Si on met le CSE, c'est que vous ne voulez plus avoir de dialogue de discussion.

Je pense que c'était le contraire. Sur cette analyse, par exemple, je pense que cela fait 25/30 ans qu'effectivement, dans toutes les entreprises en France, il y avait une adaptation des instances DP, CHSCT CE. Cela s'est adapté plus ou moins aux entreprises. Demain, au nom d'une idéologie, on casse tout. Ce n'est même pas une réflexion intellectuelle. Il y a un principe : il faut tout casser.

À un moment donné, l'accumulation de ces retraits sociaux va bien poser des problèmes. Dans la rue, il y a bien des personnes qui crèvent la faim. Vous croyez que cela s'arrête à la porte de l'entreprise ? Savez-vous combien de vols nous avons dans nos restaurants ? On a même discuté avec la Direction de mettre un tourniquet. On nous vole 100 000 € dans l'année. Les personnes ne passent pas à la caisse. C'est ainsi dans chaque restaurant. Si on met le tourniquet, cela signifie qu'on va empêcher le salarié de manger. Si on fait tous les restaurants, cela fait des sommes énormes. Je crois que vous n'imaginez pas la situation de nos salariés. Ce sont des efforts qu'on se prend dans la tête tous les jours : il faut avoir un équilibre de nos budgets et il faut en tenir compte. Dans la gestion du restaurant, on tient compte des vols. Ce ne sont pas des vols. C'est de la famine. Vous avez déjà lu *Famine*. Lisez-le. C'est un très beau livre irlandais.

C'est la première fois que je vous raconte cela. Où a-t-on ces discussions ? C'est une réalité sociale de l'entreprise. Il y a des salariés en grande difficulté. Votre réponse est la construction d'un nanti. Imaginez la violence que cela met dans la tête des salariés. J'utilise le vrai mot « violence ». Dans vos discours de langue de bois, c'est toujours du positif de façon à cacher la réalité des choses. C'est comme un plan social, en vérité, c'est un plan de licenciement. On essaie de nous faire croire que les choses se passent bien, mais cela se passe mal. Tout est ainsi.

Vous organisez un discours de façon à atténuer la gravité de la situation. Vous n'êtes plus capables à un moment de la voir. Vous êtes complètement aveuglés. On essaie de vous dire les choses, chacun autour de la table, avec une manière différente. Vous n'écoutez pas.

Quand j'ai appris cela pendant les vacances, je me suis dit : ils sont devenus fous. Si vous n'êtes pas fous, cela signifie que vous êtes dans une conception d'un mépris social où vous gérez la fracture. Cela fait trois fois que je vous dis qu'on est invité, il s'en fout le monsieur à côté de vous, je ne sais pas comment il s'appelle. Cela vous embête qu'on vienne parler, que le secrétaire vienne expliquer un certain nombre de choses comme je suis en train de vous raconter aujourd'hui ? On est tous les jours sur le terrain. Hier, on a discuté longtemps avec notre patron, y compris sur l'entreprise pour essayer d'améliorer un certain nombre de choses. On n'est pas là que pour tout déglinguer. Le travail, ce sont des contraintes, mais aussi parfois l'épanouissement des personnels. C'est un lien social. On crée des richesses. Vous ne le savez peut-être pas. Monsieur SMITH, il n'a pas besoin de travailler pour toucher de l'argent, il ne sait pas ce que c'est que de créer des choses.

Le salarié qui est en train de réparer un panneau pour le mettre sur l'avion, il est content quand l'avion s'en va. Vous savez que cela existe le plaisir au travail et c'est là-dessus qu'il faut axer pour développer l'entreprise. Ce n'est pas sur la contrainte, c'est sur le plaisir, de donner les moyens de travailler correctement.

Monsieur SMITH vient s'éclater dans l'entreprise ? Nous aussi, nous voulons nous éclater dans l'entreprise. Ne pouvons-nous pas le faire tous ensemble ? C'est si compliqué que cela ? À un moment donné, il faut arrêter et écouter les salariés. Cette entreprise n'avancera pas un « un contre tous ».

Mme MONSEGU.- Je ne pense que le patronat est fou. Je pense que vous êtes tout sauf fous. En revanche, je pense que vous êtes violents. À un moment, la violence du système va fabriquer les conditions d'une riposte par la violence. S'il faut y aller, on ira. Passez le message : on ne se laissera pas faire.

Sur la question des compétences des patrons, quelles que soient leurs compétences, la CGT estime qu'il ne doit pas y avoir d'écart supérieur entre 1 à 20 car c'est carrément indécent. 8 millions de personnes dans la société vivent en dessous du seuil de pauvreté. Des personnes crèvent partout dans les rues. Quand des personnes perdent leur emploi, elles perdent leur vie. Perte d'emploi, perte de soi. À côté, des personnes s'engraissent. Je ne parle pas des comptes *offshore*, de l'évasion fiscale, de ce que les capitalistes sont en train de faire de la planète, à savoir de la détruire.

Allez voir le film *En guerre* de Stéphane BRIZÉ. Il s'est inspiré de la lutte des camarades de Goodyear et de la lutte d'Air France. Vous vous sentez dans votre monde. Je ne supporte pas du patronat qu'il n'imposerait jamais à ses enfants ce que vous imposez aux salariés que vous mettez en situation de soumission. La seule chose qu'ils ont : c'est leur force de travail pour gagner leur vie. Cela ne vous dérange pas du tout de payer les gens 1 100 € par mois. Vous voudriez tous nous mettre au SMIC. Vous ne savez même pas ce que c'est d'ailleurs, le SMIC, vos enfants non plus. Vous ne savez pas ce que c'est de vivre avec 1 200 €. Quand je vois LEMAIRE parler, cela me donne la nausée. C'est quoi ces gens ! Que ce soit à Air France ou ailleurs dans la société, il ne faut pas croire que la France n'est pas un pays particulier. Ce n'est pas parce qu'à longueur de médias, de BFM, d'organisation de mondial de foot et de tentatives diverses et variées, on essaie d'aliéner le peuple que vous allez réussir à nous faire accepter ce que vous voulez nous faire subir.

Dans le monde, 40 millions de personnes sont en situation d'esclavagisme, dont une partie d'enfants dès l'âge de 4 ans. Les patrons qui font cela là-bas sont les mêmes ici, sauf qu'ici, vous ne

pouvez pas le faire parce qu'on vous a coupé la tête à un moment et parce que le pays a connu des révolutions. C'est la seule différence.

La seule chose à laquelle vous nous contraignez, c'est au rapport de force et à la lutte parce que vous ne voulez pas nous écouter. On nous ment, vous êtes des menteurs. Qu'a dit Mme COUDERC le 15 juillet en CCE ? Elle pensait que CAPRON allait arriver. C'était pour se dédouaner. Elle a déclaré : « S'il n'y a pas de patron le 15 juillet, j'irai chercher un mandat pour négocier sur les salaires. » J'ai bien remarqué qu'elle a négocié, mais surtout pour sa tronche !

Je ne sais pas comment vous le dire. Venez avec nous faire une tournée de terrain, venez parler aux gens. Je ne sais pas si vous voyez dans quel état vous avez mis la boîte. Cela a commencé avec JUNIAC. Vous avez vu l'abbaye de Royaumont ? Il illustre bien dans quelle lutte des classes nous sommes.

Sauf qu'ils passent et qu'au fur et à mesure que vous passez, nous vous faisons sauter. Il ne faut pas l'oublier. Vous n'êtes pas plus forts que nous. Vous ferez l'entreprise avec nous, avec les salariés. Vous avez déjà assez taillé dans les effectifs, nous avons perdu 11 000 emplois. Maintenant, c'est stop ! Soit vous faites avec nous, soit nous serons contre vous avec tous les moyens à notre disposition pour être contre vous.

M. GATEAU, Président.- J'ai compris qu'il était important pour vous ce matin de vous exprimer fortement et vous venez de le faire pour un certain nombre d'entre vous sur la situation et sur un certain nombre d'éléments qui vous choquent, qui vous inquiètent ou sur lesquels vous souhaitez exprimer fortement votre vision de désaccord. J'ai laissé depuis une heure et demie toutes ces expressions se faire car j'ai compris que c'était important pour vous. Nous avons de fait bousculé notre ordre du jour dans ce début de matinée.

En tant que Gilles GATEAU, DRH d'Air France, par rapport à ces interpellations en ce qui concerne la politique du Gouvernement ou la politique européenne, le droit à l'avortement, l'esclavagisme, je n'ai pas à m'exprimer sur ce sujet ici. Je ne pense pas d'ailleurs que vous attendiez une réponse de ma part.

Pour ce qui concerne plus spécifiquement l'arrivée de Benjamin SMITH, c'est un choix de gouvernance. Je ne fais qu'énoncer une réalité juridique et institutionnelle. Dans une entreprise cotée comme Air France-KLM, il appartient au Conseil d'Administration de l'entreprise de choisir le dirigeant, le CEO du Groupe.

Air France-KLM n'est pas une SCOP dans laquelle les salariés choisissent leur dirigeant, n'est pas un organisme paritaire dans lequel les organisations syndicales choisissent, autrement qu'à travers leur participation au Conseil d'Administration. Des représentants des salariés élus ont participé à ce choix et ont certainement exprimé en Conseil d'Administration ce qu'ils pensaient des candidatures proposées par le comité de notification.

M. TAIBI.- Ne dites pas les candidatures, mais la candidature. « Les » et « la », c'est différent.

M. GATEAU, Président.- Je ne sais pas parce que je n'étais pas à cette réunion du Conseil d'Administration. Je ne sais pas ce qui a été proposé, vous le savez peut-être. Vous avez évoqué l'épisode CAPRON, il y a eu différentes étapes de discussion.

J'ai entendu certains d'entre vous souhaiter ne pas faire un procès *a priori* en compétence à Benjamin SMITH avant même qu'il ait pris ses fonctions. D'autres font d'emblée un procès à Benjamin SMITH sur ses intentions pour Air France-KLM.

Je n'ai pas de doute sur le fait que, quand il sera en fonction, il aura à cœur de rencontrer l'ensemble des acteurs, donc aussi les représentants du personnel. Vous aurez l'occasion de lui poser ces questions, de lui exprimer ce que vous venez d'exprimer. Je lui rapporterai bien sûr les termes que vous avez utilisés à son endroit. Mais vous aurez l'occasion de le faire de vive voix lorsque vous le rencontrerez pour la première fois. Il sera en capacité de vous répondre en français, parce que cela fait partie des choses inexacts que j'ai entendu, il comprend et parle le français.

Quand arrivera-t-il ? Je n'ai pas cette information et c'est normal parce qu'elle ne relève pas d'Air France mais du groupe Air France-KLM. Il a été dit de façon tout à fait claire et transparente que ce serait au plus tard le 30 septembre. À l'heure où nous nous parlons, aujourd'hui 30 août, il est toujours en fonction chez Air Canada. Il arrivera chez Air France au plus tard le 30 septembre. Je n'ai pas d'éléments à vous donner sur la date exacte à laquelle il arrivera parce que je ne connais pas ces éléments.

Vous ne serez pas surpris –vous seriez probablement surpris et choqués du contraire– qu'il soit d'ores et déjà en train de lire de la documentation, de parler avec certaines personnes qui ont pu connaître Air France-KLM pour préparer son arrivée.

S'agissant d'Anne-Marie COUDERC, sans dévoiler le contenu des échanges qui ont eu lieu en Conseil, le Conseil d'Administration d'Air France-KLM a fait le choix de privilégier une gouvernance dissociée entre un CEO (un directeur général) et un président non exécutif. C'est une configuration nouvelle par rapport à la configuration que nous avons connue jusqu'à présent à la tête d'Air France-KLM en tout cas. Ce schéma de gouvernance existe dans d'autres entreprises. Ce n'est pas une originalité absolue d'Air France-KLM. À la tête d'Engie, vous avez une directrice générale, Isabelle KOCHER, et un président non exécutif, Jean-Pierre CLAMADIEU. Des compagnies fonctionnent de la sorte.

C'est le choix qui a été fait. Je ne suis pas en mesure de vous donner plus d'explications sur les raisons de ce choix. Ce sera là aussi à la gouvernance d'Air France-KLM de l'expliquer.

Anne-Marie COUDERC est Présidente non exécutive du Groupe et c'est toujours le cas aujourd'hui. Je vous rappelle que Benjamin SMITH n'a pas encore pris de façon effective ses fonctions. Aujourd'hui, nous n'avons toujours pas un directeur général en fonction à la tête d'Air France-KLM. Cela va venir dans les semaines qui viennent, mais ce n'est pas encore le cas aujourd'hui. Anne-Marie COUDERC a toujours la mission de faire fonctionner le fameux Comité des trois avec GAGEY, TERNER et ELBERS de direction générale collégiale qui fait fonctionner le groupe Air France-KLM.

Il y aura donc un président ou une présidente non exécutive. Il n'a pas été décidé qui ce serait. Ce sera peut-être Anne-Marie COUDERC, peut-être quelqu'un d'autre. Ce sera au Conseil d'Administration d'en décider en même temps qu'il fixera plus précisément les missions dévolues à ce président non exécutif.

J'en profite pour signaler qu'Anne-Marie COUDERC ne touche pas 1,2 M€ au titre de présidente non exécutive. Sa rémunération au titre de cette fonction est 10 fois moins que celle-là. Elle est de 130 000 € par an. Cela n'est pas le chiffre que j'ai entendu, ce qui est déjà bien, je suis d'accord avec vous.

S'agissant de la rémunération de Benjamin SMITH, cette décision a été prise par le Conseil d'administration d'Air France-KLM. Je n'ai pas à le justifier et je ne chercherai pas à le faire devant vous au nom d'un quantum d'intelligence, par rapport à Jean-Marc JANAILLAC ou par rapport à n'importe quel salarié de l'entreprise. Ce n'est pas ce critère qui sert à fixer les rémunérations dans les entreprises en général et en l'occurrence.

Il a été décidé d'aller chercher un professionnel du transport aérien dans une recherche de profil international. C'est le mandat donné par le Conseil d'Administration après le rejet de la candidature de M. CAPRON.

J'ai bien entendu certains d'entre vous, j'ai lu beaucoup d'expressions sur le thème : « Nous ne voulons pas d'un technocrate, d'un profil habituel comme ceux que nous avons eus jusqu'à présent dans l'Entreprise. » Le profil présenté est différent. Il n'est pas technocrate, ni ancien fonctionnaire, il est loin de ce monde. En revanche, il sera difficile de dire que cela n'est pas un professionnel du transport aérien ; Il a fait toute sa carrière dans une compagnie aérienne qui a également traversé des périodes difficiles et qui a redressé sa situation.

Ne comptez pas sur moi pour essayer de donner une rationalité au montant de cette rémunération autre que celle du marché dès lors que l'on va chercher un profil international et que l'on écarte, mais il m'a semblé aussi que c'était un peu une attente que vous avez exprimée, d'autres profils français plus traditionnels.

Vous avez peut-être connaissance d'autres candidats dont vous auriez aimé qu'ils soient nommés. Je ne sais pas à qui vous pensez, vous n'avez pas donné de noms. Il n'est sûrement pas interdit que des organisations syndicales soutiennent des candidats. Après, le processus de sélection s'est fait sous le contrôle du Conseil d'Administration parce que c'est cela, l'instance de gouvernance qui existe dans notre Compagnie. C'est peut-être mal fait, ce n'est peut-être pas ainsi que cela devrait fonctionner. On devrait peut-être changer de système par rapport au libéralisme et à la façon dont on désigne les dirigeants d'entreprise. C'est le point de vue qu'un certain nombre de vous ont exprimé et je le respecte. J'énonce simplement la réalité juridique institutionnelle dans laquelle nous nous sommes trouvés.

S'agissant de la question salariale que vous avez rappelée dans votre déclaration préalable, personne ne l'a oubliée. Benjamin SMITH en est et en sera évidemment informé. Vous aurez l'occasion de le lui exprimer de vive voix.

Personne n'a dit que cette question était close définitivement. Il appartiendra à Benjamin SMITH de voir comment, en tant que CEO du Groupe, il souhaite envisager le mandat qu'il veut donner à la gouvernance d'Air France pour avancer sur cette question puisque la question qui était posée par Jean-Marc JANAILLAC, qui reste posée et que le Conseil d'administration d'Air France-KLM a débattu au mois de juin, c'est pour aller plus loin dans la redistribution de nos résultats en salaires et en augmentation de salaire pour les salariés. Un arbitrage est à faire par rapport à ce qui est dévolu à l'investissement et donc à la capacité de croissance de l'entreprise. Tel est le choix qui existe aujourd'hui pour notre Compagnie. Il n'y a pas de tierce utilisation, nous ne versons pas de dividendes à nos actionnaires. Cela fait 9 ans qu'Air France-KLM n'a pas versé 1 € à ses actionnaires. Tout ce qu'Air France-KLM gagne se partage entre ce qui va à l'investissement (je mets le désendettement dans la capacité d'investissement) et ce qui va à la distribution aux salariés sous une forme ou une autre, intéressement ou salaire.

Benjamin SMITH aura à traiter cette question qui est essentielle dans la stratégie future de l'entreprise. Il aura également à la discuter avec vous quand il sera en fonction. C'est maintenant une question de jours ou de semaines puisque c'est avant la fin du mois de septembre que cela interviendra.

Je comprends la véhémence de votre expression. C'est votre liberté de ton et de restitution de ce que vous pensez être la situation ou les attentes ou l'état d'esprit des salariés. Je veux croire que ce que vous décrivez comme la mise en avant de la violence comme solution pour faire avancer les choses à l'intérieur de l'Entreprise est une expression politique générale et ne vise pas l'idée qu'il faille

prôner dans notre Entreprise et dans les rapports que nous avons entre nous l'usage de la violence physique. Ce serait évidemment extrêmement grave, mais je suis persuadé que ce n'est pas ce que vous avez en tête.

Voilà ce que je voulais dire par rapport à vos expressions.

Nous pouvons reprendre un tour d'expression et après, je vous propose de passer à notre point 1 de l'ordre du jour.

M. DELLI-ZOTTI.- Je vais être bref car vous n'avez peut-être pas les réponses à nous apporter aujourd'hui, mais nous pouvons au moins vous faire remonter quelques sentiments.

Le grand absent du débat ce matin est le rôle de l'État dans tout cela. Je vais revenir sur mon dada, tant qu'il n'y aura pas d'argent dans la caisse, on ne pourra pas le distribuer. On va donc s'entretuer devant une gamelle vide pour savoir qui prend les petits pois. Benjamin SMITH arrive, prend une grande partie du gâteau et comme il n'y a rien à distribuer, je comprends bien les interventions des élus ce matin. Même si personne ne peut faire d'appel à la violence, on peut en revanche la redouter. Pour avoir vécu 93, quand cela part, cela part très fort. Un certain nombre d'entre nous n'étions pas là, mais c'est difficile à arrêter une fois que c'est parti.

Si vous pouvez par vos interventions, vos contacts, vos carnets d'adresses parler aux grands absents du débat ce matin, c'est-à-dire l'État et les charges externes afin qu'il y ait un peu plus à distribuer à l'intérieur d'Air France, cela ira mieux.

Pourquoi M. ELBERS se marre comme je l'ai entendu ce matin ? Oui, il se marre, mais il n'est pas assassiné par Aéroports de Paris. Schiphol est plutôt un partenaire bienveillant vis-à-vis de sa compagnie aérienne. L'état néerlandais est un partenaire bienveillant vis-à-vis de la compagnie néerlandaise. Ils ont forcément des choses à se partager. Quand il y a des choses à se partager, il est plus facile de discuter.

Le problème à Air France est qu'il n'y a rien à se partager. Les discussions sont beaucoup plus compliquées, voire impossibles.

Personne ne parle des assises du transport aérien. On attendait un grand intervenant en juin. M. JANAILLAC a pris son sac et je regrette son départ parce qu'il avait pris le dossier à cœur. Il avait même accouché des assises dont il a participé à la mise en œuvre. On n'en parle plus. Cela va permettre au grand absent de se dédouaner. S'il y a la révolution à Air France, comme ils ne l'auront pas prévu, ils verront ce qu'ils peuvent faire avec, c'est-à-dire pas grand-chose. Quand il faudra aller travailler parce que, à la fin du mois, il faudra payer le loyer, on retournera travailler.

La richesse d'une compagnie aérienne est créée par son personnel et son engagement de tous les jours. J'ai retenu dans l'intervention de M. COTE ce qu'il disait sur le plaisir que l'on peut prendre au travail en faisant bien son travail.

Nous ne demandons pas grand-chose, nous demandons une augmentation symbolique, histoire de reconnaître que nous faisons bien notre travail, et les moyens de travailler. Sur le terrain, nous n'avons plus les moyens de travailler. Il est très compliqué à l'opérationnel de pouvoir travailler correctement. Parmi mes collègues ou les PNC, les gens que je côtoie tous les jours, ce qui me frappe le plus, c'est cela. Les gens demandent seulement de pouvoir travailler, d'avoir des casques en nombre suffisants pour pouvoir les donner aux passagers. Cette notion est importante pour le personnel d'Air France. La qualité d'Air France est reconnue, de moins en moins mais elle est quand même reconnue et il serait dommage de continuer dans cette voie. Peut-être qu'un regard extérieur comme celui de

M. SMITH pourra aider à reconnaître cette particularité française et de nous aider à faire de l'opérationnel quelque chose d'important pour Air France.

J'entends le « quand ». J'ai l'impression que l'on se cale sur des calendriers électoraux. Il arrivera fin septembre, cela permet de gagner un mois de plus. Peut-être qu'au SNPL, il va se passer des choses. Mais si Benjamin SMITH arrive en disant que la gamelle est vide, que face au déficit de compétitivité, il faut se serrer la ceinture, cela ne va pas marcher. Les élections ne sont pas gagnées d'avance, quelle que soit l'équipe qui sera en place. Je vous signale que l'équipe précédente a planté 14 jours de grève en septembre 2014. Ce n'est pas parce qu'une nouvelle équipe arrivera et parce que Philippe EVAIN prendra des vacances que cela va mieux se passer, surtout si l'État reste absent du débat.

M. TAIBI.- Comment expliquez-vous que Pieter ELBERS arrive à négocier et que chez nous, avec M. TERNER, Mme COUDERC, M. GAGEY, ce n'est pas possible ? Comment ce qui est possible à KLM ne l'est pas chez Air France ? En tant que salarié, je ne comprends pas. Il faut que l'on m'explique que la compagnie à côté négocie et que chez nous, depuis le 22 février, ce n'est pas possible. Personne n'est compétent pour négocier les salaires.

Nous n'allons pas nous laisser enfermer dans le calendrier. Vous jouez la montre, vivement le mois de décembre au SNPL, que l'on sabre le champagne. Certes, c'est un procès, mais ce que je lis dans les tweets, les Yammer sur la personne de Philippe EVAIN est nauséabond pour lui. On peut penser ce que l'on veut de la personne, mais chaque fois qu'il s'exprime, il incarne le diable en personne, tout est de sa faute dans la Compagnie. Il défend sa corporation, cela vous déplaît, il le fait, des personnes voteront pour lui ou pas, ça les regarde. Mais ce qui se passe en ce moment est nauséabond par rapport à l'homme.

En l'occurrence, M. EVAIN en 2015 n'était pas là, on est dans un plan d'attrition : 10 coques en moins, 300 pilotes dehors. Nous aurions été la seule compagnie au monde à mettre des pilotes dehors. On n'arrive pas à recruter et un patron français avait décidé de faire de l'attrition dans un marché en croissance, de réduire des coques, de licencier des pilotes. Or, cette personne n'est pas partie, elle est montée à la holding. À l'époque, c'était M. de JUNIAC la holding et M. GAGEY au CCE portait la politique de M. de JUNIAC. C'est lui qui a décidé de l'attrition. Il est parti, mais pas de l'entreprise. C'est : « ne t'inquiète pas, on va te trouver un poste, va monter à la holding, tu es directeur financier, tu es même exécutif », mais on n'en entend pas parler.

On parle de Mme COUDERC, mais actuellement, il y a un exécutif. Derrière, on parle d'augmentation de salaire. Je n'ai pas de problème par rapport au salaire d'un patron, je ne demande pas qu'il gagne le SMIC. Mais ce qui me dérange, c'est que nous avons un conflit à Air France sur les salaires et, alors que M. SMITH n'a rien démontré pour le moment à Air France, on l'a augmenté. Il est augmenté par rapport au salaire qu'il gagnait à Air Canada. Avec lui et le non exécutif à la holding, la masse salariale de la holding va être multipliée par 5. Le président non exécutif ne sera pas à 130 000 €. Puis, il ne pourra pas y avoir de gros écarts entre M. Benjamin SMITH et les deux patrons de la *mainline*, ils voudront également passer à la caisse. Nous apprendrons, ma main à couper, que les 2 patrons des *mainlines* passeront aussi à la caisse parce qu'on ne peut pas avoir un différentiel aussi important entre le patron de la holding et les patrons de la *mainline*. Nous verrons l'année prochaine. Nous connaissons la musique, nous savons comment cela va se passer.

Le seul fait de tenir un conseil d'administration un 16 août, en plein milieu d'un pont au cours duquel la France est arrêtée, se réunir par téléphone parce qu'on est à la plage, parce qu'on ne peut pas venir, et nommer ainsi le patron d'Air France-KLM, une entreprise de 26 Mds€ de chiffre d'affaires, c'est un arrangement entre amis. C'est ce que nous critiquons. Peut-être que M. SMITH est très compétent.

Il est normal que nous nous exprimions aujourd'hui. Vous regardez la montre et il y a un ordre du jour. Mais comprenez notre frustration depuis le 22 février où nous attendons. Nous voulons être reçus, traiter cette question salariale et se remettre au travail. L'entreprise est bloquée. Il n'y a rien, nous ne pouvons même plus travailler. Hier, j'étais avec M. BERNARD et M. MENDY, les équipes de piste du *hub*. Nous devons aller voir le DGO pour demander du matériel pour travailler. Est-ce mon rôle d'aller demander du matériel pour travailler ? C'est comme si dans une usine de fabrication de voitures, il n'y avait pas de robots. Nous en sommes là, Monsieur GATEAU.

Sur le court-courrier, on en est à annuler parce qu'on n'a pas fait les choix de flotte adéquats. Il fallait faire plaisir à M. GUÉRIN, on a fait rentrer ses vieux ATR tout pourris d'Airlinair. Il est resté 2 ans, il nous a revendu ces avions, il est passé à la caisse. Ce sont des arrangements entre amis et cela continue depuis des années. Qui paie à la fin ? Les salariés d'Air France.

Telle est la révolte que nous portons. Vous considérez que nous parlons avec véhémence. Mais nous voyons notre boîte couler. Le manque de compétitivité doit être traité dans le cadre des assises du transport aérien. Nous sommes signataires d'un courrier commun direction et certaines OS, nous avons pris nos responsabilités. Air France à Amsterdam est plus compétitive que KLM. À Amsterdam, par le seul choix des flottes, nous sommes plus compétitifs. KLM n'a choisi que de l'Embraer sur son court-courrier. Nous avons appris que le 350 est repoussé d'un an et qu'on va peut-être le refourguer à Air France ? Cela va poser des problèmes de motorisations.

Quand je suis entré chez Air France, sa force était qu'elle avait, du 318 au 380, un type de moteur, General Electric. Cela fait de la cohésion de flotte en termes de maintenance. M. DE JUNIAC est arrivé et a décidé de prendre le 350, moteur Rolls Royce.

Il est compliqué dans une entreprise de mettre un type d'avion avec une autre motorisation. M. DE JUNIAC en avait décidé à l'époque, nous n'avons pas compris. C'est la première fois que nous avions du Rolls Royce. Nous verrons où vont finir ces 350 avec des moteurs autres. Ils finissent en premier chez Joon. Si j'étais patron, j'investirais dans la *mainline* Air France. Les avions nouvelle génération vont dans la *mainline* et après chez Joon et une fois qu'ils sont rentabilisés, ils partent chez Joon.

J'apprends encore que chez Top Resa, le dress code pour les commerciaux, c'est Joon : baskets blanches, jean bleu. On n'est pas sérieux. On est dans un salon professionnel. Une commerciale m'a appelée. On lui a donné ses chaussures, elle est partie les chercher. C'est un petit clin d'œil à Joon. On est Air France, on est chez Top Resa et on fait un clin d'œil à Joon... Les équipes Joon viennent habillées avec leur dress code et Air France, c'est un autre produit. Mais ce n'est pas ce qui est choisi, on décentralise tout.

Dans le CE PAP, dans l'est de la France, on a fermé Strasbourg. Toutes les OS ont été scandalisées par la fermeture Strasbourg/Paris, c'était n'importe quoi. La dernière fois, au CE PAP, on apprend que la première ligne à Strasbourg avec 19 fréquences hebdomadaires, c'est Strasbourg/Amsterdam. Et nous avons fermé Paris. Je vous enverrai le document par sms, il est écrit « confidentiel ».

Mulhouse, est de la France. Toutes les escales de France dont Paris : 254 000 passagers. Je regarde Cityhoper, sur la seule ligne Mulhouse/Amsterdam, 249 000 passagers. Ils font autant de passagers que sur toute la France vers Amsterdam.

Nous combattons cela. KLM n'est pas un ennemi, mais il faut cesser ce transfert d'activité et remonter à Benjamin SMITH que ce transfert progressif de l'activité ne fonctionnera pas avec nous. Vous pouvez le vendre aux commerciaux en disant que l'argent va dans la même caisse, l'activité

égale l'emploi. Je veux un avion Air France avec un pilote Air France à bord, des PNC Air France, au sol des salariés Air France.

Il y avait la Prod balance au long-courrier. Nos amis hollandais ont été très malins sur moyen-courrier. Il n'y pas de Prod balance au moyen-courrier. Ils ont commencé tranquillement à grapiller. Il faudra à un moment leur dire que ce n'est pas : « tu prends l'activité et nous, nous n'allons rien faire. » Nous allons tranquillement monter les barricades afin que tout cela cesse. Nous allons le faire, non pas dans la violence. Mais pour la chemise, nous n'avons jamais dit que demain, il y en a qui allait arracher les chemises, cela a échappé à tout le monde. Les salariés étaient excédés, il y avait des signaux d'alerte, en l'occurrence au Fret, la médecine du travail avait alerté.

Or, on est en train de reproduire cela, c'est ce que nous sentons dans la Compagnie. Au Hub et dans de nombreux secteurs de l'entreprise, cela pue. Les personnels n'arrivent pas à faire correctement leur travail alors qu'ils sont attachés à cette Compagnie. Le salarié d'Air France a une chose pour lui, c'est qu'il est attaché à sa compagnie. Il n'y en a pas un qui me dit qu'il se moque de la Compagnie.

Regardez le nombre de cadres qui partent. On va dire que c'est parce que l'on est mal payé à Air France. Mais dans les années 2000, ils n'étaient pas mieux payés et ils ne partaient pas. Pourquoi partent-ils ? Parce que, même à eux, on ne leur donne plus les moyens de travailler. Ils ne vous le disent pas parce que ce sont des cadres et qu'ils obéissent davantage. En revanche, ils se confient à nous. Avec ce qu'ils voient de la boîte, en l'occurrence dans un secteur que je connais particulièrement, au Hub, c'est : « Je fais mes 3 ans et je m'en vais. » C'est comme s'ils avaient 3 ans de prison à faire. Le Hub est le cœur opérationnel de l'entreprise et nous avons l'impression que leur fonction est de faire 3 ans de placard. Des cadres compétents partent. Il y a encore un cadre compétent qui va à LVMH. Posez-vous la question de savoir pourquoi ils partent. Il n'y a pas qu'une histoire de salaire.

Ma crainte est que M. Benjamin SMITH ne connaît pas la compagnie, il ne connaît pas Air France ni comment Air France fonctionne. Il y avait des talents. À Force Ouvrière, nous ne sommes pas là pour choisir notre dirigeant, mais il y avait plein de candidatures françaises qui ont eu des postes à responsabilité à Air France ou ailleurs. Nous avons entendu les noms d'ANTINORI, de DE IZAGUIRE, de MATHEU, de Marc ROCHER, de M. GUÉRIN que j'ai critiqué tout à l'heure. Il y avait donc des candidatures. Ce n'est pas ce que l'on a choisi. On a écarté tout le monde et on a choisi Ben SMITH. C'est ce qui nous fait peur. Pourquoi le prend-on ?

Le Conseil d'Administration choisit, c'est sa prérogative. Nous n'avons pas dit que nous voulions choisir le dirigeant. Il y a un conseil d'administration, des administrateurs qui représentent les salariés. C'est notre système, je le déplore, mais il est ainsi, il s'applique à nous. Je n'ai pas de souci avec cela. Mais ce que nous déplorons, c'est comment cela s'est passé : un 16 août, vite fait, au téléphone, tout est ficelé et nous savons quel camp a poussé pour mettre en place Ben SMITH. C'est ce qui nous fait peur car le camp qui pousse est celui qui transfère l'activité. Nous verrons s'il prend un numéro 2 et si, comme nous l'entendons, M. ELBERS va monter. Ce serait alors le clou du spectacle. Nous les avons rachetés en 2004 et 14 ans après, nous avons un Canadien à la tête et à côté un Hollandais. Bravo ! C'est ce qui passe dans toutes les boîtes de France, Alstom, Arcelor Mittal. Nous n'avons même plus d'aciérie en France. Quand Mittal est arrivé, on a sur le vendre aux Français. Or, il n'y a plus rien, fini.

Nous défendons le pavillon français. Est-ce un gros mot d'être patriote, d'aimer la France ? Être français, est-ce être xénophobe ? Il est assez dingue que, dans ce pays, dire « j'aime la France, j'aime Air France », c'est être xénophobe. Allez dire cela aux Américains. Croyez-vous que TRUMP aurait accepté un Français à la tête de Delta ? Même pas en rêve !

J'ai regardé le conseil d'administration de Lufthansa, il n'y a que des Allemands. Pourtant, ils ont racheté Austrian, Swissair. Quand les Belges ont racheté Brussels Airlines l'année dernière et ont décidé de la transformer en compagnie *low cost*, le patron ne l'a pas voulu, il a dégagé et on a mis un Allemand à sa place. Les Belges s'en sont offusqués et on ne les a pas traités de xénophobes parce que c'était le patronat belge qui est monté au créneau en disant : « Comment se fait-il que la compagnie nationale belge soit gérée par un Allemand ? » Cela a fait un pataquès, vous avez lu la presse, c'est récent. Il n'y a pas eu de xénophobie. C'était le patronat qui montait au créneau. Quand ce sont les syndicalistes, c'est xénophobe.

Nous avons des craintes avec M. SMITH. Nous n'avons pas le choix, il est nommé, nous ferons avec lui, nous verrons. Maintenant, nous ne voulons pas qu'il joue la montre du calendrier des élections SNPL, des élections professionnelles. Nous vous voyons venir : « En septembre, on a le temps de voir venir, en octobre, on va recevoir les syndicats, on va espacer parce qu'il est pris, on va arriver en novembre, l'instance du SNPL sera bloquée parce qu'ils seront en congrès. » Nous n'allons pas laisser faire, dites-lui bien. Nous sommes des gens raisonnables. Nous ne sommes pas des va-t-en-guerre qui veulent mettre la boîte par terre comme nous pouvons le lire. Nous voulons une juste redistribution de la richesse produite par les salariés en 2017. Nous pensons que l'intéressement n'a pas suffi. C'est vous qui avez décidé la méthode de redistribution. Nous voulons une augmentation de salaire rapidement et qu'ils nous reçoivent avant fin septembre. Il est en poste, il était encore là hier aux Invalides.

M. GATEAU, Président.- Je passe la parole à M. COMBES DEFONTIS et après, je propose que nous passions aux points à l'ordre du jour.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Monsieur le Président, les représentants du personnel dans cette instance, ainsi que les élus ont travaillé sur une expression du personnel avec une adresse au Conseil d'Administration. Ils attendaient des réponses sur un certain nombre de sujets.

J'aimerais savoir si vous pouvez porter auprès de Benjamin SMITH cette adresse au Conseil d'Administration, qui peut faire partie des interrogations des salariés et des élus de cette instance.

Mme MONSÉGU.- Cher Monsieur GATEAU, quand vous nous dites que, selon vous, la violence n'est pas la solution, nous sommes d'accord. Si vous pouviez passer un message à votre Président qu'il arrête d'envoyer des barbouzes pour nous taper sur la tronche pendant les manifestations et qu'ils arrêtent de nous gazer aussi, ce que vous ne connaissez pas car ce n'est sans doute pas dans votre expérience.

La violence du système, les militants la subissent quand ils sont mis en garde à vue. Cela a toujours été comme cela. Aimé MUSTO l'a dit, nous ne vous devons rien, nous vous avons toujours tout arraché. Même quand les camarades ont mis en place la sécurité sociale, que s'est-il passé avec Ambroise CROIZAT et les députés communistes de l'époque ? On les a mis 2 ans en prison à Alger. C'est parce qu'il y a eu des luttes dans le pays et une mobilisation, y compris pour les congés payés, avec des morts. 8 millions de personnes étaient dans les rues sur une population de 32 millions. Autrement nous ne vous devons rien. Nous sommes allés chercher tout ce que nous avons et nous l'avons arraché par la lutte.

Quant à la violence, nous sommes des militants depuis longtemps, nous nous sommes fait gazer avec Philippe COTE un nombre incalculable de fois. Nous subissons cette violence et à un moment, elle fabrique des réactions. C'est sur cela que nous vous alertons car à un moment, la peur change de camp. Souvent, le pouvoir arrive à exercer une peur sur les personnels, la peur de la perte

d'emploi, la peur d'être stigmatisé. Puis, la peur change de camp à un moment. Il faudra que ce soit vous qui ayez peur un jour et cela va venir. Je ne sais pas quand, mais cela va venir.

Vous ne répondez pas aux questions. C'est votre habitude. Si je devais vous qualifier par une phrase, je dirais : « il ne répond pas aux questions ».

Quand arrive M. SMITH ? Ne nous dites pas, alors qu'il a été nommé le 16 août, que dans l'entreprise, il n'est pas su quand il va arriver et quand il prend ses fonctions.

J'imagine bien qu'il ne va pas venir tout seul. Va-t-il venir avec une équipe ? Va-t-il venir avec des gens de là où il a travaillé ?

Quand vous nous dites que le comité de nomination a cherché un professionnel du transport aérien, pourquoi n'a-t-on pas pris un professionnel français ?

Vous savez très bien que MACRON est en train de déglinguer le pays, de mettre en place l'ultralibéralisme à tous les étages, de casser tout le modèle social. C'est son ambition. C'est la marionnette de l'Europe. Il a été mis en place par les capitalistes pour déglinguer le modèle social français, par un cabinet dont je ne connais plus le nom, les grands penseurs qui sont en train de réfléchir au nouvel ordre mondial et comment mettre par terre les peuples, comme ils l'ont fait en Grèce. C'est une marionnette. Il n'existe même pas. En revanche, la politique portée à travers lui, c'est bien la politique de casser le modèle.

Qu'a fait M. SMITH à Air Canada ? Il a fait Air Canada Rouge, mais ce n'est pas un « truc de camarades ». Il a cassé le modèle social. Nous avons lu la convention collective qu'il a mise en place. Elle est longue, mais nous en tirons plein d'enseignements. En France, ils nous ont déjà collé la loi Diard. Avec le gouvernement canadien, il a « pété » le droit de grève des pilotes. Après, il leur a dit : « Maintenant, vous négociez », une fois qu'ils étaient à terre. Ils en rêvent les patrons français que nous n'ayons plus le droit de grève. Quand même, ils sont pénibles ces gens à faire grève et à revendiquer ! Il faudrait qu'ils la ferment !

Nous pensons qu'il est mis en place pour casser notre modèle social, pour continuer de casser l'emploi à Air France et pour donner à « bouffer » aux actionnaires, dont la CGT se fout royalement. Vous lisez les tracts de la CGT ?

M. GATEAU, Président.- Oui.

Mme MONSEGU.- C'est bien, vous avez des bonnes lectures.

Vous voyez bien que le niveau de l'action à Delta Airlines est nettement supérieur à Air France, puisque nous ne reversons pas de dividendes aux actionnaires. C'est ce qu'ils veulent viser. Pour atteindre cet objectif, quelle est la variable d'ajustement une fois que la question des coûts structurels est réglée ? C'est la masse salariale. Ils vont continuer de taper sur la masse salariale.

Monsieur SMITH est mis en place exactement pour cela, car il a fait la preuve, dans l'exercice de ses fonctions, qu'il savait le faire, sauf qu'il faut quand même lui dire que, quand il va rencontrer les syndicalistes, pour lui, cela va être comme faire un voyage au bout du monde. À mon avis, il ne sait pas ce qu'est un spécimen syndicaliste français. Il n'a pas dû en rencontrer. Les syndicats au Canada et aux États-Unis n'ont rien à voir avec le syndicalisme en France. Cela va être quand même très compliqué pour lui.

Vous nous dites que la question des salaires demeure en suspens, mais elle sera traitée. Pourquoi le conseil d'administration d'aujourd'hui donnerait plus un mandat à M. SMITH qu'il n'en

a donné à M. JANAILLAC ? Qu'est-ce qui va changer ? Rien. Ce qui va changer, c'est le rapport de force, car ils n'ont pas l'intention de lâcher, et puis pour d'autres raisons aussi. Vous avez vos partenaires sociaux privilégiés à protéger.

Le monde n'est pas comme il est par hasard. Le monde est comment on le fait, comment on le construit. Nous n'avons pas l'intention d'accepter de nous inscrire dans la construction de la société que vous êtes en train de faire.

Je pense que vous n'avez pas mandat pour nous dire quand il arrive. Dites-le clairement. Ensuite, qu'est-ce qui fait que le conseil d'administration va aujourd'hui accepter la négociation salariale à hauteur de notre revendication, des 5,1 % ?

M. GATEAU, Président.- Quelques éléments. Ensuite, je vous propose de passer au point 1 de l'ordre du jour. Nous avons pris 3 heures utiles. J'ai bien compris que vous souhaitez exprimer tout cela.

Sur cette question du mandat, cela rejoint aussi la question de M. TAIBI, je ne sais pas ce que le conseil d'administration d'Air France-KLM décidera et ce que M. SMITH proposera à ce sujet.

Pourquoi la question relève d'un débat à ce niveau-là ? Je crois que M. JANAILLAC vous l'avait expliqué en son temps ou M. TERNER aussi. Ce n'est pas parce que toute négociation salariale doit être cadrée à ce niveau-là. Effectivement, si c'était le cas, on ne comprendrait pas pourquoi c'est vrai pour Air France et pas pour KLM. C'est parce que le niveau de revendication que vous portez (les 5,1 % et 10,7 % pour les pilotes) représente un niveau d'augmentation des coûts pour Air France qui n'est pas compatible avec sa trajectoire de croissance et d'investissement.

Si nous devons réviser cette trajectoire de croissance et d'investissement en disant que nous allons investir moins pour distribuer davantage de salaires aux salariés, faire moins de croissance pour faire plus de salaires (je simplifie pour le raisonnement), c'est une question de stratégie.

S'il y avait une compatibilité entre le niveau d'augmentation salariale demandé et la stratégie de croissance de l'entreprise, cette question n'amènerait pas la nécessité que ce soit le CEO du Groupe et le conseil d'administration du Groupe qui se prononcent dessus. C'est ce qu'il se passe chez KLM. Les chiffres dont il est question dans leurs négociations, avec la partie pilotes, n'ont rien à voir avec les montants mentionnés côté français par l'intersyndicale et le SNPL. Voilà l'explication, telle que je peux vous la livrer dans ma compréhension.

Je ne vais pas entrer dans le débat sur les différents points. Revient périodiquement dans cette instance la question de l'organisation, du transfert des clients et des lignes d'Air France vers KLM. Je retiens qu'à nouveau, il sera vraiment nécessaire de revenir sur cette question pour avoir un vrai débat chiffres en main. Je ne connais pas la situation du Strasbourg/Amsterdam. Je ne crois pas qu'un TGV Strasbourg/Amsterdam ait été ouvert récemment. Il y a en revanche un TGV Paris/Strasbourg. Cela fait une petite différence dans la façon dont Air France a à gérer l'ajustement de ses fréquences par rapport à ce qui concerne KLM. Nous pourrions avoir ces débats. Il faut, Monsieur le Secrétaire, réinscrire à l'ordre du jour rapidement un point comparatif des stratégies d'ouvertures de lignes et de clients entre Air France et KLM.

Monsieur le Secrétaire, vous avez raison de rappeler qu'effectivement, les circonstances ont fait que le conseil d'administration s'est réuni au mois de juillet, après la session du CCE envoyant une adresse au conseil. Évidemment, dans des circonstances tout à fait exceptionnelles et particulières, le conseil d'administration a jugé que ce n'était pas le moment opportun pour apporter les réponses à des questions fondamentales et stratégiques posées par votre document du CCE sur l'avenir du Point à Point, sur le low cost, le long-courrier. Ces questions très stratégiques ne pouvaient

pas être débattues tant que nous n'avions pas remis en place une gouvernance, dont c'est le métier et la responsabilité de définir cette stratégie.

1. Information de la Direction Générale sur les résultats du 1^{er} semestre 2018

M. GATEAU, Président.- Maintenant, je vous propose de passer au point 1 de l'ordre du jour sur les comptes du premier semestre et que nous entendions le rapport de la Commission qui a travaillé sur ces comptes. Qui en fait une synthèse, peut-être pas une lecture intégrale ?

M. TAIBI.- On l'a eu.

M. GATEAU, Président.- Il n'est pas forcément nécessaire d'en faire lecture, vu l'heure qui est avancée.

Avant de passer à la discussion, M. VERSPYCK souhaite peut-être ajouter un commentaire de synthèse sur ces résultats.

M. VERSPYCK.- Je pense que tout le monde a pris connaissance du rapport.

Les résultats du deuxième trimestre sont mauvais, puisque nous avons un résultat d'exploitation de 13 M€ et un résultat net négatif de 65 M€ pour une période traditionnellement porteuse, dans un contexte où, dans l'activité Passage et l'activité Cargo, la demande est soutenue. Un des éléments déterminants de la dégradation de notre performance concerne effectivement les journées de conflit, qui ont privé Air France de recettes et augmenté ses coûts.

Sur les éléments en matière de comparaison, vous avez dans le document les écarts par rapport à l'année précédente et par rapport au budget. En termes de métier Passage, en termes de remplissage et de dynamique, Air France et ses filiales ont pu réaliser une trajectoire correcte car la recette unitaire est un peu meilleure que par rapport au budget. Évidemment, nous avons eu beaucoup moins d'activité. Sur les comptes, cela se voit de façon assez significative.

Il n'y a pas eu d'éléments en matière de périmètre ni techniques très différents. La seule chose qui a changé sur le deuxième trimestre est que nous avons modifié la période d'amortissement des Boeing 777-200. Ces premiers avions ont fêté leurs 20 ans. Nous constatons que la machine peut tenir au-delà de 20 ans. Nous avons donc repoussé la période d'amortissement de 20 à 25 ans. Ce n'est pas une économie de *cash*. C'est simplement que la charge d'amortissement va être étalée plus longtemps. Nous aurons moins d'amortissements que prévu cette année. En revanche, nous aurons des amortissements sur ces machines plus importants en 2021/2022 par rapport à nos plans. C'est un commentaire par rapport à ce qui était mentionné dans le rapport de la commission : ce n'est pas une économie en tant que telle.

Sur les autres éléments techniques, il n'y a pas d'éléments notables.

Au global, nous avons un chiffre d'affaires sur le trimestre en baisse de 1,8 %.

Le coût des journées de grève sur le premier semestre s'élève à au moins 335 M€. C'est toujours très difficile de calculer de façon précise les impacts. Il y a la recette que nous n'avons pas touchée. Il y a les effets collatéraux de compensation client et d'affrètement. Nous avons du mal à calculer les coûts indirects, associés à une forme de difficulté d'organisation de la Compagnie ou à l'effet de halo négatif auprès de nos clients directs et des grandes entreprises qui demanderont à la fin de l'année de bénéficier de ristournes plus importantes et des négociations qui certainement affecteront la qualité de la recette.

Chacun des réseaux (long-courrier, moyen-courrier, hub, HOP! Air France) sur le premier semestre 2018 s'est dégradé par rapport à l'an passé. L'effet des 335 M€ se répartit de façon assez proportionnelle sur l'ensemble des réseaux. Je ne vais pas rappeler le fait que, si nous n'avions pas eu ce manque à gagner de 335 M€, nous aurions été très proches de notre trajectoire budgétaire, voire un peu mieux, puisque la recette s'est mieux tenue. Nous le constatons encore cet été.

Sur l'activité Cargo, nous avons une contribution en légère diminution par rapport à celle du deuxième trimestre 2017 (10 M€) associée essentiellement au manque à gagner et au volume que nous n'avons pas pu transporter sur les jours de grève. Sinon, l'activité est à peu près flatte par rapport à l'an passé. Les avions tout cargo sont très proches de l'équilibre comme nous avons pu le constater au cours des années précédentes.

Évidemment, les sujets de la performance opérationnelle et de la satisfaction client restent des enjeux importants. Nous avons bien conscience des difficultés qui ont eu lieu, qui ne sont pas totalement résolues en matière de sous-traitance à G1XL. Nous avons bien conscience aussi que nos clients ont la capacité à choisir et à faire leurs choix de façon rapide en fonction de la qualité des opérations et du service rendu.

Sur l'activité Maintenance, nous avons moins produit d'heures de vol. Effectivement, le coût net à l'heure de vol augmente, de 8 % sur le semestre. C'est plutôt une mauvaise nouvelle en matière de coût. Si nous le corrigeons de cet effet activité, je suppose que nous aurions produit autant d'envols que prévu et s'il n'y avait pas eu de conflit à la Maintenance, nous aurions eu un écart par rapport au budget de 1 % seulement.

Le carnet de commandes reste à peu près stable. Il a baissé essentiellement à la suite de la dénonciation par Alitalia d'une partie des contrats qui nous lient avec eux. Sur ce sujet, les équipes de l'Industriel ont entamé les démarches internes pour réutiliser les stocks et redéployer le personnel pour traiter d'autres clients.

Sur l'activité loisirs, Transavia a réalisé un très bon deuxième trimestre avec une offre en hausse d'à peu près 20 %. Le chiffre d'affaires a progressé de 24 %. Le résultat d'exploitation est à hauteur de 26 M€ sur le deuxième trimestre, ce qui est le double de celui de l'an passé. Nous arrivons à avoir ce que nous vous indiquions depuis quelque temps, à savoir une meilleure visibilité, une stabilisation de la performance de Transavia, qui dégage maintenant un résultat et une marge assez proche de ce que réalise Transavia aux Pays-Bas. Le *business model* de Transavia, qui a mis beaucoup de temps à se mettre en place, semble se stabiliser. La flotte de Transavia a été augmentée de trois nouveaux avions sur le premier semestre.

Nos coûts unitaires ont évidemment évolué de façon très défavorable. Ils sont à +3,6 % par rapport à l'an passé sur le deuxième trimestre et +3,2 % sur le premier semestre. C'est très éloigné de ce que nous avions prévu au budget et de ce dont nous avons besoin pour préparer le futur.

La facture carburant est restée globalement stable sur le deuxième trimestre 2018 par rapport à 2017, à 671 M€ par rapport 656 M€ l'an passé. Les couvertures carburant et l'effet change ont compensé la hausse du prix des carburants. Les couvertures mises en place il y a un an permettent de lisser les effets.

Sur la deuxième partie de l'année (cet été et d'ici décembre), nous allons connaître une augmentation de l'impact défavorable du prix du carburant. Autant, c'était à peu près équilibré sur la première partie de l'année. Autant, sur la deuxième partie de l'année, nous aurons des effets plus importants. Pour le moment, ces effets négatifs sont compensés par une meilleure recette. Nous le voyons sur juillet/août et nous le pensons sur septembre. Je ne peux pas vous en dire plus sur la fin de l'année.

Les coûts de personnel sont restés stables sur la période avec un effet nombre de personnels effectifs au niveau du Groupe qui tire la masse salariale légèrement vers le haut et un mix noria/coût moyen par effectif à peu près équivalent à l'an passé avec l'élément important que, l'année dernière, nous avons, à fin mars 2017, à peu près 900 effectifs qui ont quitté l'entreprise. La productivité de la Compagnie Air France est en légère augmentation (+2,4 %) sur la période, si retraitée des effets grèves.

En matière de génération de *cash* (ce que dégage le Groupe entre ses entrées de trésorerie et ses sorties), sur le premier semestre 2017, nous avons généré un peu plus de 600 M€ de *cash*. Sur le premier semestre 2018, c'est uniquement 140 M€. Nous avons une très mauvaise performance. Sur six mois, nous n'avons généré que 140 M€ de *cash*, ce qui est un montant très faible vu la taille de notre chiffre d'affaires et les enjeux qui nous attendent en matière d'investissement.

La dette nette a baissé, non pas parce que nous avons généré du *cash*, mais, avec les nouvelles normes comptables, nous intégrons les locations d'avions. Comme nous avons un peu moins de locations d'avions et que nous avons renégocié à la baisse un certain nombre de contrats, cette dette de locations d'avions baisse, ce qui explique en large partie la baisse de la dette nette.

En matière de trésorerie, nous avons à fin juin un niveau de *cash* de 1,9 Md€. Nous avons sur la période financé des nouveaux avions : un Boeing 787, trois avions chez Transavia et un A320. Nous avons emprunté 350 M€ auprès des banques sur cette période.

Vous avez évoqué en Commission le fait qu'au point intermédiaire de fin juin, les capitaux dans les comptes sociaux de la société Air France sont négatifs. À ce jour, je ne peux pas vous dire qu'ils repasseront dans le positif d'ici la fin de l'année. C'est forcément un élément de préoccupation. Nous avons connu cela par le passé. Nous avons essentiellement résolu le problème en vendant des actions Amadeus et la moitié de nos titres Servair, mais pas nécessairement en générant du *cash* ni du résultat par nous-mêmes. Ce sujet sera abordé avec vous à la fin d'année en fonction de la situation des capitaux propres.

Nous faisons toujours un lien entre notre performance opérationnelle, la satisfaction client et nos résultats. Évidemment, nous avons constaté comme tout le monde que notre performance opérationnelle n'a pas été bonne. Elle a été très mauvaise. C'est un sujet pour nos clients, pour nos collègues à l'Exploitation et au Commercial évidemment. Tout est mis en œuvre pour améliorer ces indicateurs. Sinon, nous n'arriverons pas à délivrer le service produit aux clients et nous ne pourrions pas travailler correctement. C'est un enjeu majeur pour les semaines à venir.

À la fin, vous avez le comparatif que nous mettons régulièrement à jour. C'est la comparaison des marges et de la situation financière d'Air France par rapport à ses concurrents. Nous voyons que nous sommes parmi les compagnies les moins profitables. Évidemment, il faut viser une amélioration progressive d'ici 2019, 2020, 2021 avec des investissements dans la mesure de nos moyens.

Les assises du transport aérien sont un élément déterminant pour répondre à ces préoccupations. Cela ne sera sans doute pas suffisant. Les arbitrages budgétaires à Bercy, Matignon et aux Transports ne sont pas faits. C'est un peu trop tôt pour en parler. Sachez que nous passons beaucoup de temps et dépensons beaucoup d'énergie pour convaincre et pour essayer de corriger un certain nombre de paramètres sur les différents sujets évoqués : taxes, redevances, cotisations sociales, simplification. Tous ces sujets sont sur la table.

Nous ne voyons peut-être pas apparaître dans les comptes et dans la communication l'ensemble des plans d'action déployés. Je sais qu'il y a une présentation tout à l'heure sur les

Alliances. Au cours de la période, beaucoup d'actions ont été faites et annoncées pour renforcer l'attractivité d'Air France et d'Air France-KLM dans ce domaine.

Beaucoup d'actions ont été réalisées dans le domaine commercial avec la rénovation des programmes Flying Blue qui répondent largement aux attentes de nos clients. D'ailleurs, Lufthansa a repris le même principe qu'Air France-KLM a déployé sur les règles de calcul dans le nouveau Flying Blue.

Enfin, beaucoup de chantiers sont encore en cours dans tous les métiers. Je suis évidemment les plans de compétitivité. Des choses sont engagées. Nous n'avons pas de retard majeur à constater, même si effectivement c'est, trimestre après trimestre, un élément important de vérifier que nous sommes en ligne par rapport à cela.

Voilà les éléments essentiels sur ce trimestre et semestre. Je reste là pour répondre aux questions que vous pourriez avoir.

Mme BORDES DUCLOS.- J'aimerais savoir à quel taux d'emprunt nous sommes aujourd'hui et l'évolution des taux d'emprunt depuis 2015.

Concernant les investissements flotte, vous avez parlé d'un A320. Quelle ligne va-t-il renforcer ou quel marché ?

Vous avez parlé de Transavia avec trois avions et d'un avion long-courrier. Je vous rappelle que nous attendons des investissements sur le court-courrier, notamment en termes de flotte, chez HOP! Air France. Du côté de HOP!, il a été fait le constat d'une flotte vieillissante, coûteuse, voire en bout de course et des sorties annoncées notamment sur l'ATR, sauf qu'on n'a rien. Ces annonces devaient avoir lieu depuis 2 ans. Nous n'avons toujours rien. Nous sommes en attente pour maintenir *a minima* le programme envisagé -il n'a pas été tenu cet été de toute manière. Je ne parle même pas de se développer.

Aujourd'hui, notamment sur le court-courrier, cette absence d'investissement nous cause des annulations à chaud tellement importantes que nos compensations clients explosent. Quand j'entends que vos plans d'action se situent au niveau commercial vers Flying Blue, je peux imaginer une fidélisation de la clientèle internationale, mais qu'en est-il de la clientèle française qui normalement alimentait le hub ?

Nous n'avons pas toutes ces réponses et, dans vos commentaires, elles sont inexistantes. La place du court-courrier aujourd'hui dans toutes les analyses économiques et financières n'apparaît pas. C'est noyé dans le court & moyen-courrier, sauf que ce sont vraiment des budgets différents et des entités différentes. Quelles sont les perspectives de demain pour notre secteur ?

M. TAIBI.- J'ai deux questions techniques, car je n'y connais rien.

J'ai lu dans le rapport qu'un coup, on parlait d'Air France SA et qu'un coup, on parlait du Groupe Air France. Par rapport au fait que les effectifs soient à peu près flat, quand on creuse un peu, on se rend compte qu'à Air France, on est à -500 et, dans le Groupe, +600. C'est flat au niveau du Groupe. Je suis élu Air France. Je ne suis pas élu du Groupe. Il est intéressant d'avoir les données d'Air France.

C'est un peu comme la dette. Les 3 Md€ ont été déterminés avec les nouvelles normes IFRS. Quel est le montant hors normes IFRS ? Cela m'intéresse, car nous sommes les seuls à les mettre en place. J'ai entendu que, hors IFRS, nous serions à 800 M€. On dit ce qu'on veut en fonction

des normes. Pour les capitaux propres, ce sont les normes françaises. En fonction des chiffres, on prend la norme qui arrange. Comment est choisie la norme ?

J'ai vu le coût de la grève. On savait qu'on était des vilains et qu'on a fait perdre beaucoup d'argent à la Compagnie. En revanche, cela m'inquiète de voir que les compensations clients explosent sur la période d'été. Depuis le 8 mai, il n'y a pas eu de grève et on a eu 250 vols annulés. Des entreprises se créent pour aller chercher les compensations. Quel plan est prévu par Air France ? C'est lié directement à la performance opérationnelle. Ce ne sont pas les grèves.

Cela va coûter de plus en plus cher dans les années à venir. Ces sociétés qui se créent vont être de plus en plus performantes. Les passagers seront de plus en plus au fait qu'ils ont le droit à des compensations. Avant, comme personne n'était au courant, il n'y avait que les vrais assidus du transport aérien qui savaient qu'ils avaient le droit à x euros si l'avion arrivait ou partait avec tant de retard. Maintenant, nous le voyons dans les aéroports : des clients *lambda* viennent directement à la vente réclamer ce à quoi ils ont droit. Quel plan va être mis en place pour éviter que cela n'explose ? Sur des vols long-courrier, on arrive à des sommes de 600 € par passager.

Quel est le montant de la dette hors normes IFRS ?

Pourrions-nous avoir les chiffres Air France ? Le Groupe Air France, cela m'intéresse un peu moins. 600 personnes sont embauchées chez JOON ou autres. Au CCE, je n'ai pas de prérogative. On voudrait avoir les chiffres vraiment Air France.

M. DELLI-ZOTTI.- Je m'associe aux propos de M. TAIBI sur la performance opérationnelle. C'est un gros sujet. Ce serait bien, un jour, de faire un point en CCE quand les choses seront stabilisées pour savoir comment s'occuper de cela dans l'entreprise.

Je suis resté un peu sur ma faim sur les charges externes à la Compagnie. Vous avez dit que c'était un sujet parmi tant d'autres. Je pense que c'est le sujet. Qui s'en occupe ? Y a-t-il un monsieur « charges externes », « assises » ? J'espère que vous avez pris le sujet à bras-le-corps. J'aimerais un peu plus de développement sur le sujet.

M. MUSTO.- Vous avez fini la présentation en disant que nous faisons partie des compagnies les moins profitables. Sans langue de bois, comment allez-vous faire pour que nous devenions profitables sans toucher la masse salariale ni les emplois ? Nous avons un nouveau Président qui arrive. C'était l'occasion d'en parler. Pouvez-vous nous garantir que la trajectoire d'être profitable ne se fera pas au détriment de l'emploi ni de la masse salariale ?

Mme MONSEGU.- Au niveau des assises du transport aérien, les syndicats se sont exprimés de différentes manières par voie de courrier. Je crois savoir que les assises sont prévues de s'achever vers le 16 octobre. Cela va être déterminant pour l'avenir d'Air France. De votre côté, avez-vous des informations ou des points sur lesquels nous aurions revendiqué et dont vous sauriez qu'ils seraient satisfaits ? J'imagine que vous avez fait un peu de *lobbying*. Nous espérons.

M. WAUQUIER.- Je voulais juste faire un petit focus sur le Cargo. Comme vous faites un focus sur la performance opérationnelle, c'est ce qui nous inquiète le plus aujourd'hui au Cargo. Vous pointez du doigt que cette performance opérationnelle a été mise à mal par un sous-traitant. Au Cargo, en session de CE, nous avons sans cesse alerté la Direction sur le problème de casting de ce sous-traitant, qui a été aujourd'hui remplacé par un autre. Il faut savoir que le nouveau sous-traitant mis en place n'est pas forcément meilleur que celui qui est parti. J'ai un vrai problème avec la Direction du Cargo. Je me demande si, un jour, elle va pouvoir apprendre de ses erreurs. C'est ce qui est demandé au personnel du Cargo, sauf que notre Direction continue toujours et encore dans les erreurs de casting.

M. JAGUT.- Je souhaiterais faire une petite intervention concernant le fait que nous n'ayons pas un point sur JOON. Un focus nous permettrait d'avoir une vision un peu plus précise de ce qu'il se passe. J'en parle aussi pour vous alerter sur encore des irritants supplémentaires concernant les R1 JOON de nos collègues, qui se voient dans l'obligation de payer leurs consommations alors qu'ils ont payé des R1 à un prix élevé dans ces périodes de vacances. Au nom de l'UNSA Aérien, nous souhaiterions savoir ce que vous comptez faire. Nous cumulons les irritants et nous ne voyons pas trop de solutions.

M. AUBRY.- Mon intervention rejoint la question de mon collègue. Je pensais avoir eu un moment d'inattention, car je n'avais pas entendu parler des résultats de JOON. Je vous remercie.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- J'ai trouvé que la présentation était très focalisée sur les effets de la grève. Cela ne donne pas une vision de comment va l'entreprise. Cela nous semble quand même très important aujourd'hui.

Tout le monde parle de la performance opérationnelle. Il y a du vécu en escales des impacts de cette non-performance opérationnelle et des remontées. Il n'y a pas que les grèves. Il y a eu des décalages de formation.

Vous parlez des périmètres différents. Finalement, si nous étions installés à Amsterdam, à Londres ou à Francfort, l'organisation aujourd'hui d'Air France serait-elle aussi performante ? Il est demandé au personnel de compenser le poids de la législation française. Y a-t-il encore des actions à mener non encore traitées dans la conduite du développement de la Compagnie ?

Comment va notre entreprise aujourd'hui ? Comment se projette-t-elle sur l'avenir ?

Sur les 335 M€, quelle est la part que l'entreprise était prête à investir dans le personnel et quelle est la part qu'elle aurait voulu consacrer aux investissements, en flotte, en organisation, etc. ? Aujourd'hui, cela paraît extrêmement important de pouvoir avoir ces éléments pour partager le constat avec les représentants du personnel.

M. COTE.- Hier, on était dans cette salle avec le comité d'établissement d'Air France Industrie. Cela ne nous arrive pas souvent. Parfois, on partage la même analyse. Je vais prendre un exemple.

Aujourd'hui à la DGI, on est dans l'incapacité, du fait qu'on a un manque d'effectifs, à passer la charge. On en arrive à un tel point que, sur le nord, il y a saturation des hangars alors qu'on a fermé beaucoup de choses. On ne peut plus beaucoup se développer. On doit récupérer bientôt l'A350 et il faut lancer le projet. Si on regarde le nord (?), des hangars sont vides. Dans le même temps, on s'aperçoit qu'on a augmenté comme jamais le nombre d'avions en sous-traitance.

Je vais vous annoncer à tous le nombre de pays dans lesquels les avions sous-traités : 11 pays différents. On sous-traite dans tous les pays de la planète. Pourtant, notre entreprise a pour souci l'environnement. Quand on sous-traite les avions à l'étranger, il y a des endroits où les avions partent à vide. Aujourd'hui, on a fermé notre hangar peinture. Au début, on nous disait : ne vous inquiétez pas, cela ne va pas aller très loin, en Suisse. Aujourd'hui, on les envoie à Malte. Les avions partent à vide. Je leur ai demandé le coût carbone. C'est un désastre supplémentaire.

On leur avait dit de ne surtout pas fermer la peinture, car, en France, y compris Airbus, on n'a pas suffisamment de surface pour les peindre. Ils sont obligés de les faire peindre à l'étranger. Quand on avait notre hangar peinture, Airbus nous envoyait des avions à peindre. Depuis, on l'a fermé, donc on part à l'étranger. Sur le coup, on gagne de l'argent : on vire le personnel, on ne paie plus de hangar, mais il y a plusieurs coûts. Il y a comment on fait travailler les personnes qui sont

dans ces ateliers. Je rappelle que l'on envoie des avions en Roumanie. Où est notre éthique ? Comment travaillent les gens, sur quels droits, dans quelles conditions ? On délocalise également la question de la sécurité du travail et de la pollution de la planète car quand on peint un avion, il faut récupérer les produits qui vont avec. Or, il n'y a pas plus pourris comme produits.

Un hangar peinture comme nous l'avions proposé aurait été une formidable image pour Air France : On peint les avions chez nous et on traite tous les produits. J'avais proposé avec les camarades, si cela coûte cher, de trouver des entreprises en partenariat pour le faire. Or, on ne l'a jamais fait, le plus simple était de fermer. Sauf qu'aujourd'hui, on n'envoie plus les avions en Suisse mais de plus en plus loin.

Je vais vous indiquer, sur l'ensemble de la maintenance, où vont nos avions : Abu Dhabi –super la démocratie...–, en Roumanie –pareil, on sous-traite la misère–, à Bordeaux, à Casablanca, à Dresde ^(?), Malte, Naples, Perpignan, Singapour, Shannon, Xiamen, etc.

Pourquoi cela ? Ce n'est pas parce que nous n'avons pas de surface mais parce que nous n'avons plus personne pour le faire.

Puisque c'est si bien géré, puisque vous avez pris cette décision et qu'en termes économiques, c'est bien, il faut l'expliquer aux passagers : « Comme nous gérons très bien l'entreprise, ne vous inquiétez pas, la sécurité est bien assurée dans tous ces pays. » Il faut le dire. Quand vous vendez un billet d'avion aux passagers, vous les arnaquez car vous leur faites croire que les avions sont entretenus chez nous. C'est un mensonge.

Le problème est que nous n'avons plus les effectifs. Je sais bien que l'on préfère aller chercher du monde à l'extérieur, y compris pour nous diriger. À un moment donné, il faut faire confiance aux salariés français, ils ne sont pas plus idiots que les autres. Il faut arrêter de sous-traiter et se dire que, dans l'intérêt du client et de la sécurité, pour avoir de la qualité, il faut faire revenir le travail chez nous. Mais cela passe par des embauches. Notre jeunesse a besoin de travail. Nous avons en plus de la place.

Notre Direction est désolée d'être dans une telle situation qui est le fruit de la succession des plans que vous avez lancés les uns derrière les autres avec la disparition du personnel. Il fallait réduire l'emploi. Aujourd'hui, nous avons le résultat, il n'y a plus de personnes : Il n'y a plus de pilotes, plus de mécanos, plus de chaudronniers, plus personne pour enregistrer les passagers dans les aéroports. Telle est la situation sociale. C'est ce qu'il faut revoir. Nous sommes d'accord avec la Direction quand elle nous dit qu'elle n'a pas les effectifs. Depuis combien de temps l'alertons-nous ? Vous avez même fait partir le savoir-faire, ce qui est plus grave.

Quand des jeunes arrivent, il faut les former. Les technologies changent en permanence à la maintenance comme dans toute l'Entreprise. Nous avons chaque fois des nouveaux outils, des procédures. Nous perdons tout cela et c'est du temps perdu, de l'efficacité perdue.

Il n'est pas nécessaire d'aller chercher quelqu'un je ne sais où pour diriger l'Entreprise. Ce sont des choses que tout le monde connaît. C'est ce qu'il a fait par exemple à Air Canada, suppression de la maintenance. Je ne vois pas pourquoi il faut payer quelqu'un qui va faire un copier-coller de ce qu'il a déjà fait. Il n'est pas utile de le payer beaucoup, il va reproduire ce qu'il a fait ailleurs. Il n'est pas plus scientifique que les autres sur ces questions, c'est ce que l'on applique partout.

Il faut se poser les questions que nous vous posons depuis des mois. Nous n'avons pas de débat à ce sujet : Comment faire le travail ? La question de la DGI est partout la même.

Je vous donnerai le planning de la charge avions à l'extérieur. C'est significatif d'un vrai problème que nous rencontrons partout mais dont nous ne discutons nulle part. Ce sont des choix du Conseil d'Administration. Va-t-on dans le bon sens en faisant cela ?

Vous pouvez nous sortir vos tableaux. De plus, vous êtes bien gentil de nous dire que cela va mal à cause des conflits, mais si on avait répondu à l'augmentation salariale, on aurait dépensé moins, cela vous aurait coûté beaucoup moins. C'est bien de sortir ces chiffres, mais il faut les commenter. Nous pouvons avoir un débat. Peut-être que vous avez raison sur le fond.

Vous avez fait un choix de conflit social, de ne pas traiter ces questions et après, vous pleurez. Si dès le départ, on avait augmenté les salaires, il n'y aurait pas de problème.

Combien avez-vous dépensé ? Le conflit a coûté 300 M€, vous avez dépensé plus. Augmenter les salaires aurait coûté moins cher. Vous avez fait un choix. Non seulement vous perdez de l'argent, mais en plus, vous mettez tout le monde en colère et augmentez la fracture entre vous et nous. Vous êtes perdants sur toute la ligne.

Il faut changer les conceptions et la manière de gérer l'entreprise. Ce n'est pas M. SMITH qui va changer, mais vos valeurs aujourd'hui qui sont très mauvaises. Vous nous donnez l'argent, nous allons le redistribuer aux copains de la DGI, nous allons faire de la promotion et les salariés seront contents de travailler.

M. GATEAU, Président.- Marc VERSPYCK pourra répondre à une série de questions.

J'ai noté pour ma part dans la discussion une demande qui me paraît assez justifiée de refaire un point sur la performance opérationnelle. Nous avons connu un été *horribilis* de ce point de vue. Il y a des causes internes de tension flotte, de tension effectifs, c'est une réalité. Nous pouvons revenir sur celle-ci et sur les moyens que nous avons d'apporter des solutions.

Nous pourrions toujours avoir un débat de rejet de responsabilité les uns sur les autres, pourquoi nous avons des difficultés à anticiper les embauches en lien avec l'activité au tournant de l'année 2015-2016. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de revenir sur ce débat, mais plutôt de se demander ce que nous faisons maintenant pour rétablir une situation.

Puis, il y a des éléments qui malheureusement nous échappent. Nous avons probablement vécu la plus grave crise bagages au *hub* cet été à la suite des pannes trieurs d'ADP. Tout cela a pesé lourdement sur nos performances opérationnelles et notre performance client. Nous avons un NPS désastreux en conséquence sur les mois de juin et juillet.

Personne n'a dit qu'il n'y avait que les questions liées à la grève qui posaient question. Nous pouvons aussi regarder ses conséquences concrètes.

Quant au débat « cela coûtait moins cher de donner les augmentations salaires que de subir des journées de grève », nous avons souvent eu cette discussion dans le cadre de nos séances de négociation, ce raisonnement ne tient pas sur le plan économique parce que lorsque nous parlons d'augmentations de salaire, ce ne sont pas des primes que vous demandez pour une année, mais bien des augmentations de salaire durables, cela augmente nos coûts de façon structurelle et durable pour des années et décennies à venir, ce qui n'est pas le cas des conséquences de nos conflits sociaux.

D'autres questions étaient posées sur les différents points.

M. VERSPYCK.- Sur les questions de taux d'emprunt, nous empruntons en ce moment, en équivalent taux fixe sur une dizaine d'années, à 2 %. C'est plutôt bas et ce sont plutôt des bonnes conditions d'emprunt que nous avons réussi à négocier au cours de la première période de l'année.

Lors d'un prochain CE chez HOP!, un point sera fait sur le plan de flotte de la société et sur les orientations prises. Mais il est préférable que l'information soit faite d'abord au sein de la société HOP!. Nous savons bien qu'il y a un sujet qui passe par une meilleure fiabilité des machines. Il a été décidé de sortir les ATR progressivement de la flotte parce qu'ils ne correspondent plus au réseau que nous souhaitons opérer et nous sommes conscients des besoins de renouvellement. Pour le moment, nos capacités ne nous permettent pas de le faire immédiatement, mais une fois de plus, ce sera présenté au CE de HOP!.

Sur la place du court-courrier, le rapport de Secafi récent donne une bonne vision de la photographie de la situation du court-courrier. Les éléments nouveaux ne sont pas si nombreux. Nous revenons toujours aux enjeux d'importance du court-courrier stratégiquement pour Air France car c'est le marché domestique, les clients grands comptes et la base de clientèle. Cela conduit à revendiquer la poursuite du court-courrier, y compris de supporter quelques millions d'euros de perte.

Néanmoins, nous avons la nécessité d'améliorer l'économie du court-courrier et de faire face à la concurrence.

La combinaison de tout cela donne le plan d'adaptation avec la réduction d'activité qui s'est concentrée pour l'essentiel sur le réseau radial et au gré du développement du TGV.

Il reste des adaptations sur les transversales et à adapter le nouveau plan de flotte par rapport au programme prévu. Il prendrait beaucoup de temps de développer ce sujet. J'imagine qu'entre ce qui est présenté au Commercial et côté HOP!, les éléments de réponse sont là. Sinon lors d'une prochaine session, nous pourrions en parler.

M. TAIBI a posé des questions sur la dette, les comptes, la façon dont nous présentons les choses. Je parle parfois des comptes sociaux d'Air France, parfois des comptes IFRS que nous appelons consolidés. Dans 95 % des cas, je parle des comptes IFRS consolidés car c'est la meilleure vision économique des choses. C'est ainsi que nous publions nos comptes.

En revanche, quand je parle des capitaux propres, je mentionne les comptes sociaux car l'obligation juridique d'avoir des capitaux propres positifs et même supérieurs à la moitié du capital social est une obligation juridique qui est adossée aux comptes sociaux de la société Air France et pas aux comptes IFRS du groupe Air France.

C'est ainsi, j'en suis désolé, c'est le seul moment où nous avons besoin de nous rapprocher. Mais comme je l'ai mentionné à plusieurs reprises, la situation en France nous oblige à publier des comptes sociaux, des comptes consolidés et même des liasses fiscales qui constituent un troisième degré. Nous avons beaucoup d'états financiers et il faut l'assumer. Mais dans 95 % des cas, c'est le compte IFRS.

Quant à la dette, nous partons maintenant avec la nouvelle norme IFRS 16 qui transforme les locations d'avions mais aussi les locations immobilières en dette. Nous l'avons mise en place chez Air France-KLM en 2018. L'ensemble des compagnies aériennes et des autres entreprises le mettront en place en 2019.

Notre dette de 3,4 Mds€ est bien une dette globale qui tient compte de la dette classique moins le niveau de *cash* plus ces locations et, à l'intérieur, nous avons 900 M€ de dettes nettes. Le reste, ce sont des locations.

Sur les effectifs, nous avons plutôt une vision Groupe des choses. Nous pouvons présenter les chiffres société Air France, mais nos métiers sont combinés. CRMA produit largement pour le compte d'Air France. Le chiffre d'affaires réalisé par Joon est vendu par Air France. Ce sont nos équipes, c'est le site Web d'Air France qui fait le chiffre d'affaires. À cet égard, comme nous avons le chiffre d'affaires chez Air France, il semble logique de regarder au global et d'avoir les coûts et les effectifs de Joon ou de CRMA. Nous pouvons mener des analyses en détail, mais si nous voulons globalement comprendre la performance économique, nous avons besoin d'avoir nos filiales. Il en est de même pour BlueLink qui travaille à 90 % pour Air France. Il est intimement lié à notre activité et nous avons naturellement les effectifs des *call centers* de BlueLink dans les chiffres que nous présentons. Mais à d'autres moments, dans la base de données qui doit être accessible, je suis certain que les chiffres concernant la seule société Air France apparaissent.

Au sujet des compensations clients, il y a 2 choses à noter.

Premièrement, il y a une tendance structurelle d'augmentation. Nos collègues de KLM subissent la même évolution que nous : des clients plus pointilleux, des officines qui s'organisent. Ces évolutions peuvent atteindre plus 15 % d'augmentation de volume de compensations, augmentation qui n'est pas associée à la performance ou au retard mais à ce mouvement consumériste. C'est un aspect assez parallèle entre Air France et KLM.

Puis, il y a notre façon de fonctionner qui rajoutent des millions d'euros, mais sur laquelle il faudra faire une présentation et surtout que nous nous mobilisons tous pour aller dans la bonne direction et réduire au maximum ces sujets. Il y aura toujours des crises neige, des problèmes opérationnels, nous n'arriverons pas à les éteindre. En revanche, il faudra traiter ceux qui sont de notre propre ressort.

Quant à la communication d'autres compagnies aériennes sur la façon dont elles ont géré l'été, ce n'est pas le malheur des autres qui va nous rassurer, mais Easy Jet et Lufthansa ont reconnu avoir eu un très mauvais été. Cela ne va pas nous rassurer, mais bon nombre de compagnies souffrent, soit par l'ATC, soit par un manque d'équipages, soit par des problèmes en aéroport.

Sur les points évoqués par M. DELLI-ZOTTI, la performance opérationnelle, je viens d'en parler.

À propos des assises, nous avons une équipe projet qui coordonne sur les 5 axes des assises. Nous avons Laurent TIMSIT, nous avons Georges DAHER qui est parti coté FNAM avec laquelle nous travaillons en étroite collaboration. Nous avons une équipe qui structure des fiches, qui va voir les cabinets, qui fait du lobbying.

Septembre est un moment important parce que les arbitrages devront être faits. Je ne peux pas vous dire que nous allons convaincre et gagner tous les arbitrages. Même si nous n'arrivons pas à convaincre au mois de septembre et d'octobre sur tous les sujets, il faudra les reprendre avec consistance, persévérance, en 2019 et en 2020 si nous n'avons pas abouti car ce sont des sujets de longue haleine qui prennent parfois du temps. Nous avons mis sur la table des sujets très pointus, complexes sur le coût que supporte Air France, sur le coût des stocks stratégiques pétroliers parce que nous avons X € dans nos comptes que nous considérons ne pas être dus. Nous avons mis énormément de sujets techniques sur la table des assises. Ils sont moins lourds en million d'euros et sont moins visibles que les sujets taxes et redevances, mais ce sont des sujets que nous allons poursuivre si nous n'y arrivons pas cette fois.

Qui s'en occupe ? C'est Laurent TIMSIT et une petite équipe avec des représentants des RH, des finances et de HOP! Air France.

Puis, les réunions au plus haut niveau sont tenues par le DG ou par la présidente, selon.

Quant à la question de M. MUSTO sur comment faire une fois que nous apprécions notre performance économique qui est très en décalage par rapport à celle des autres, c'est un sujet collectif. Je n'ai pas la réponse seul. Nous avons des sujets d'organisation, des sujets de productivité et je ne peux pas dire qu'ils n'existent pas. La question est de savoir comment les traiter.

Au-delà, des sujets d'automatisation, de simplification sont également engagés et nous devons avoir des résultats dans tous les métiers. Nous l'avons vu sur des choses assez simples, sur la façon dont nos clients en aéroports contribuent à traiter les bagages, mais c'est vrai dans de nombreux domaines.

Nous avons des sujets achats sur lesquels nous avons un plan achats ambitieux et un projet de simplification de nos processus. C'est parce que nous sommes encore trop compliqués et que nous avons des procédures trop lourdes que les sous-traitants ou les partenaires extérieurs ne nous font pas nécessairement le meilleur prix. Si nous étions plus simples et plus dans la norme du marché, nous pourrions acheter des produits et des services moins chers. Nous avons des dizaines de plans d'armement cabines, des procédures trop complexes. Si nous étions plus simples, nous aurions des prix meilleurs.

Nous avons un chantier de simplification qui fait que chacun dans son métier doit aussi se remettre en question et se demander comment faire de façon plus simple. Nous pouvons ainsi mieux négocier vis-à-vis de nos fournisseurs.

Nous avons des sujets d'utilisation de nos actifs. Nous avons un plan pour faire voler davantage nos avions. Plus nous faisons voler en nombre d'heures nos avions, moins nous avons besoin d'investir, moins nous amortissons et meilleur c'est. Nous avons des sujets qui ne sont pas uniquement des sujets de productivité et RH, même si nous ne pouvons pas les mettre de côté.

Des questions portaient sur Joon. Je n'ai pas trop développé sur Joon parce que nous sommes en ligne avec le plan de marche sur le déploiement de la flotte, sur le chiffre d'affaires. La crainte que nous pouvions avoir était que le niveau de recettes de Joon soit décalé par rapport à celui d'Air France parce que le produit n'est pas le même et la promesse client n'est pas la même. Nous constatons que le niveau de recettes entre une recette Air France et une recette Joon n'affiche pas de décalage. Nous n'avons pas perdu de recette. Sur la structure de coûts, nous sommes en ligne avec nos objectifs qui étaient de faire des économies sur la masse salariale côté PNC, sur les hébergements et sur une meilleure utilisation de nos avions en les faisant tourner davantage. Nous sommes en ligne sur le plan de marche avec les recettes annexes et le *buy on board*.

En général, quand je ne mentionne pas un sujet, c'est que nous sommes plutôt sur le plan de marche.

Enfin, quelques mots sur le questionnement de M. COMBES DEFONTIS, où en est-on, quelle est la vision parce que nous sommes pollués par un impact économique de 335 M€.

En matière de recette unitaire, nous sommes légèrement au-dessus de ce que nous avions prévu au budget et tant mieux. Nous avons ce surcroît de recettes qui compense pour le moment le surcoût d'un carburant qui est plus élevé.

Sur nos trajectoires de coûts unitaires, si je mets de côté l'effet grève, nous ne sommes pas complètement à notre trajectoire budgétaire mais pas trop loin de ce que nous avions prévu au budget. Il n'y a pas de dérapage côté coûts. Il n'y a pas de mauvaises nouvelles côté recettes. Mais cela se compense à peu près avec le carburant.

Ceci étant, je ne peux pas mettre de côté les effets grève puisque ce *cash* a disparu de nos caisses et va nous fragiliser pour les mois et années à venir. Mais si je le mets de côté un instant, il n'en demeure pas moins que notre performance économique reste faible, que notre niveau de marge aussi et pour investir demain, nous avons très peu de moyens puisque nous générons très peu de *cash* ; ce qui rejoint la question de M. DELLI-ZOTTI, nous avons effectivement un montant à répartir qui est extrêmement faible.

Sur la partie industrielle, j'ai bien noté les sujets effectifs et activités, la meilleure instance de discussion est sans doute le CE Industriel, même si ici, il est toujours bien d'avoir la perception, l'avis sur les métiers. Nous savons qu'il y a des choix à faire entre j'internalise ou je sous-traite. Ces choix ont des conséquences, il n'y a pas que l'économie mais aussi les effectifs, la disponibilité des machines, la qualité de service, la sécurité des vols. Nous avons beau regardé des chiffres une partie de la journée, nous ne faisons pas que cela, nous essayons également d'évaluer ces autres éléments. Je pense avoir fait le tour des questions.

M. GATEAU, Président.- Il est 13 heures. Je vous propose de suspendre la session pour le déjeuner plutôt que d'attaquer le point 2 de l'ordre du jour maintenant.

À la reprise, je vous laisserai dans les mains de Patrice TIZON.

M. JAGUT.- Je vais être irritant. Avez-vous pris en compte la demande que j'ai formulée concernant les R1 Joon ? Nos collègues se plaignent de subir l'obligation de payer leurs consommations. La réponse doit être simple à donner.

M. GATEAU, Président.- J'ai bien entendu votre expression.

Aujourd'hui, lorsque l'on vend des billets GP, cela correspond au service en vol qui est servi sur les lignes correspondantes. C'est vrai lorsqu'on voyage sur Air France, sur Joon, sur Transavia ou sur un partenaire. Le fait d'avoir à payer son sandwich sur Joon correspond au produit vol servi sur Joon. Je ne vois pas comment les voyageurs en GP pourraient bénéficier d'un service différent.

Mme MOORE RIEUTORD.- Pourriez-vous expliquer aux PNC ce que veut dire votre phrase « en marche » par rapport à Joon ? Nous avons vu le dernier mois qu'avec le transfert de lignes de Saint-Barthélémy à Saint-Martin, c'était dans le programme, je l'ai lu dans la presse.

La semaine dernière, dans « *C dans l'Air* », quelqu'un a déclaré que Joon était « un artifice marketing sans réalité ». Un grand lobbyiste à Bruxelles a même parlé de « daube ».

Nous verrons, mais croyez-nous, Joon n'est pas un produit qui convainc.

M. GATEAU, Président.- Merci, j'ai entendu votre point sur Joon.

M. VERSPYCK.- Votre question est de savoir ce que veut dire être sur le plan de marche. Être sur le plan de marche, c'est avoir un nombre de clients et un chiffre d'affaires en ligne avec ce que l'on avait prévu au budget.

Mme MOORE RIEUTORD.- On ferme Téhéran.

M. VERSPYCK.- Nous regardons au global Air France et Joon. Air France est en croissance et Joon est là pour certaines lignes.

Nous avons eu ces débats et ces présentations, soit nous fermons certaines lignes parce que nous ne pouvons pas opérer parce que notre structure de coûts n'est pas compétitive, soit nous considérons que Joon, avec une structure de coûts inférieurs, peut faire mieux et faire en sorte que le groupe Air France demeure présent sur ces lignes. C'est alors Joon qui opère.

C'est ce qui a été fait sur des lignes qui sont passées d'Air France à Joon. Ce n'est pas la totalité de l'activité de Joon puisque Joon développe en parallèle et teste des lignes sur lesquelles nous verrons si cela marche ou pas. Certaines ouvertures de lignes de Joon fonctionnent bien, d'autres moins bien. De même que quand Air France ouvre une ligne, il faut savoir réagir rapidement. Être sur le plan de marche, c'est être dans cette répartition développement et partiellement reprise parce que sinon c'est trop de pertes pour Air France. Dans ce cadre, nous sommes en ligne avec nos hypothèses budgétaires, à la fois en chiffre d'affaires et en nombre de clients et dans la structure de coûts de Joon.

Quant à l'appréciation des clients sur le produit, je n'ai pas d'avis. Mais d'un point de vue économique, nous ne dévions pas du projet et de ce pour quoi Joon a été lancé. C'est un volet commercial qui peut être débattu, mais je regarde juste les chiffres et la contribution de Joon au développement et à la rentabilité d'Air France.

M. GATEAU, Président.- Je propose de nous arrêter.

Cet après-midi, Patrice TIZON présidera la session avec Marianne COSTIS et Caroline FERRACCI, Juliette DUSSAULE étant en congé. C'est aussi l'occasion de vous informer que Juliette DUSSAULE va prochainement bouger et que c'est Caroline FERRACCI qui reprendra le flambeau tout en continuant les fonctions qu'elle occupe aujourd'hui.

Mme MOORE RIEUTORD.- Je ne l'ai pas fait au début de la session parce que nous avons des choses importantes à vous dire, mais je tiens à signaler à quel point c'était un vrai plaisir de collaborer avec Juliette. Elle a toujours été très disponible pour nous. Je lui souhaite bonne chance dans sa nouvelle carrière. Bienvenue à Caroline que nous connaissons.

M. GATEAU, Président.- Elle est encore là au mois de septembre. Elle est en congés aujourd'hui, mais nous aurons l'occasion de célébrer son changement d'orientation de carrière.

Nous reprenons à 14 heures 15.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Bienvenue à Caroline et bien des choses à Juliette DUSSAULE que je vais retrouver bientôt.

Je vais également souhaiter la bienvenue à Catherine SAVARY qui remplace Claudine AUFFROY et enfin remercier le secrétaire du Pilotage Économique qui vous a accueillis avec les viennoiseries et le café.

M. TIZON.- On m'a demandé pourquoi nous avons réuni la session ici aujourd'hui. C'est parce que la salle Max Hymans était bloquée de longue date pour la DGI pour l'accueil des apprentis. C'est pourquoi nous n'avons pas pu le faire à Roissy.

(La séance, suspendue à 13 heures 05, est reprise à 14 heures 15 sous la présidence de M. TIZON.)

2. Point d'information sur les Alliances

M. TIZON, Président.- Nous allons aborder le point 2, information sur les alliances, avec Patrick ROUX.

M. ROUX.- J'étais venu vous présenter il y a quelques mois la nouvelle JV transatlantique et ses mécanismes détaillés. Je ne vais pas revenir là-dessus. Je vais faire un point général sur les développements d'alliances et de partenariats et vous parler plus particulièrement d'un nouveau partenaire ou d'une nouvelle JV que nous sommes en train de construire avec Air Europa sur l'Atlantique sud.

Je vais peut-être aller un peu vite sur les premières *slides* générales afin que nous ayons un peu de temps sur cette actualité qui est vraiment la nouvelle de l'été.

À ce propos d'ailleurs, je vais vous communiquer des informations qui seront assez confidentielles. Je demande une confidentialité, à la fois quelques éléments qui concernent encore la JV transatlantique et sur Air Europa.

M. TIZON, Président.- Les pages concernées par les informations confidentielles sont indiquées en bas à gauche. Le reste est tout à fait public.

(Projection de visuels)

(Alliances, levier de croissance et générateur de synergie commerciale)

M. ROUX.- Quelques rappels sur l'importance des alliances et sur le fait que nous avons besoin d'étendre notre réseau avec les partenaires. Ce n'est pas uniquement une notion de réseau mais aussi et avant tout une notion de présence sur des marchés sur lesquels seuls, même Air France-KLM, nous ne sommes pas suffisamment forts. Nous sommes très forts en Europe, mais en Inde par exemple, nous ne pouvons pas dire qu'Air France-KLM est très fort. C'est pourquoi nous avons fait une JV avec Jet Airways pour augmenter notre présence sur le marché grâce à nos partenaires.

Les atouts, c'est étendre nos réseaux respectifs, accroître nos parts de marché. Le modèle ultime est celui que nous avons développé avec Delta. Mais nous regardons cela au cas par cas, ce n'est pas forcément le modèle à suivre. Mais aujourd'hui, c'est Delta qui nous représente en Amérique du Nord et nous avons intégré les forces de vente de Delta en Europe.

Tout cela crée des synergies, à la fois opérationnelles et commerciales, sur les coûts et les recettes. À structure de coûts constante, nous arrivons à être plus performants. C'est ce que nous constatons sur la JV transatlantique.

La plupart des ouvertures récentes de lignes comme Nairobi, Fortaleza, Seattle, Taïpei n'auraient pas été faites si nous n'avions pas eu des partenaires.

Nairobi, cela nous a permis d'étendre la joint venture que nous avions entre KLM et Kenya Airways et l'ouverture de la ligne Paris/Nairobi a coïncidé avec l'intégration d'Air France dans cette JV.

Fortaleza, c'est notre partenaire GOL qui a construit pour nous un *hub* régional à Fortaleza. C'est vraiment une matérialisation concrète d'un partenariat très fort.

Pour Seattle, c'est bien sûr la JV transatlantique.

Taïpei : Nous avons pu ouvrir le Paris/Taïpei parce que notre partenaire China Airlines nous a acheté une partie significative de l'avion à un bon prix. Même avant d'avoir vendu le premier billet, près d'un tiers de l'avion est vendu au partenaire. Cela nous assure des recettes et une sécurité dans nos opérations.

(Différents niveaux d'intégration)

Vous connaissez les différents niveaux d'intégration. Nous intervenons sur toutes ces dimensions, du premier niveau qui est l'accord d'interline, c'est-à-dire que nous nous mettons d'accord pour vendre la capacité d'un partenaire, mais sans mettre le code Air France dans ce cas. C'est juste un accord d'interline, un accord financier. Puis, il y a les accords de *code share*, les alliances Skyteam, la joint venture et, à partir de là, nous passons de concurrents à partenaires. En général, le fait de bâtir une joint venture nous permet de créer des bénéfices supplémentaires pour les clients et les autorités de la concurrence nous autorisent à nous coordonner, notamment sur le plan tarifaire. Avec Delta et d'autres, nous ne sommes plus concurrents parce que nous avons cette capacité à nous coordonner et à faire du business ensemble.

(Focus joint venture : une arme commerciale puissante)

Dans le cadre d'une joint venture, nous mettons en place une gouvernance qui est comme si nous avions une entreprise commune avec ce partenaire. Nous avons une sorte de comité exécutif de la joint venture, que l'on appelle le Steering Committee, le comité de pilotage, C'est là que l'on prend les décisions exécutives de ce partenariat. Mais sur chacun des domaines, nous avons des groupes de travail, à commencer par le Programme. En général, dans une joint venture, on doit prendre les décisions en commun. Avec Delta, on se met d'accord. Delta ne peut pas ouvrir un vol vers l'Europe sans notre accord et réciproquement, nous devons avoir l'accord de Delta pour ouvrir un vol vers les US et l'Amérique du Nord.

Nous essayons aussi d'aligner le produit, de faire des choses compatibles. Nous alignons les prix, notamment les contrats avec la distribution et avec les grandes firmes. Puis, nous avons un *sales working group*, un groupe de travail vente pour vendre conjointement les produits sur lesquels nous nous sommes mis d'accord.

Puis souvent, nous avons des équipes de Revenu Management communes sur les JV.

Toutes les JV, sauf la JV transatlantique qui est gérée d'Amsterdam avec des équipes d'Air France, de KLM et de Delta, sont gérées à Paris, souvent l'équipe Revenu Management internationale.

Nos partenaires nous envoient des employés de leur compagnie pour gérer conjointement les vols avec nous. C'est l'une des raisons du succès, quand nous gérons les vols ensemble, nous arrivons vraiment à déplacer de la valeur.

(Des partenaires sur tous les continents)

Quelques chiffres sur l'ensemble de nos partenaires.

Aujourd'hui, entre 13 et 15 % de notre chiffre d'affaires est vendu par des partenaires. C'est significatif. Air France a 70 partenaires de *code share* situés dans le monde entier. C'est une partie structurelle de notre activité, toujours avec cette logique d'échanger des positions de marché avec les partenaires principaux afin que nous puissions profiter de la force commerciale d'un partenaire sur son marché naturel.

(Tour du monde des partenaires)

Quelques mots sur les partenariats principaux et leur actualité.

(Expansion de la JV NATL)

Sur la nouvelle JV Transatlantique, l'année dernière, nous avons réalisé des opérations capitalistiques à la fois pour prendre 31 % de Virgin Atlantic, Delta et China Eastern prenant un peu moins de 10 % chacun du capital d'Air France-KLM.

Cette opération était un peu une volonté commune de Delta, Virgin et nous de sceller notre avenir ensemble, encore plus loin que la *joint-venture*, mais de s'inscrire dans le long terme sur un partenariat croisé et sur lequel chacun est lié au sort de ses autres partenaires.

À partir du moment où nous étions d'accord à l'été 2017, nous avons commencé à travailler sur la forme exacte qu'aurait cette nouvelle JV à trois, dans laquelle Air France-KLM aura 40 %, Delta 40 % et Virgin 20 %. C'est notre part de capacités le jour où nous commençons cette JV et c'est aussi la clé de répartition des profits générés par cette entité.

Où en sommes-nous ? Nous avons signé mi-mai l'accord de JV à trois (à quatre avec KLM). Depuis, nous sommes dans la phase de préparation et notamment de dépôt auprès des autorités de concurrence pour pouvoir obtenir ce qui s'appelle l'*antitrust immunity* afin de pouvoir continuer à se coordonner avec Delta et avec Virgin.

Le *filing* a été fait au mois de juillet, notamment auprès des autorités de la concurrence américaines. Nous espérons avoir une réponse positive en tout début d'année prochaine. Nous avons pris un peu de marge en nous donnant comme date cible de démarrage de cette nouvelle JV : le 1^{er} avril 2019.

Tous les voyants sont au vert. Nous n'avons pas d'alerte particulière. Les équipes commerciales préparent activement cette nouvelle JV. En Europe, aux États-Unis, cela ne pas va changer grand-chose. C'est surtout sur le marché britannique que nous allons avoir plus de possibilités de nous coordonner, que nous allons pouvoir vendre une offre plus large à nos clients, qu'ils soient professionnels ou des clients directs.

Il y a une autre dimension à cette JV : nous voulons intégrer d'autres membres, mais nous ne voulons pas les intégrer dans le premier cercle de la JV, car nous voulons garder la main en termes de gouvernance avec Delta et Virgin. Nous sommes en train de bâtir un concept de « membre associé », dans lequel nous allons intégrer des compagnies qui viendront contribuer à cette JV.

C'est Alitalia pour commencer. Aujourd'hui, ils sont membres de plein droit dans la JV. Ils sont d'accord pour rester dans cette JV avec ce nouveau statut.

Cela va être le cas aussi d'AeroMexico. Ce sera sans Delta. Ce sera un accord directement entre Air France-KLM et AeroMexico, entre le Mexique et l'Europe.

La troisième compagnie va être sans doute WestJet, compagnie canadienne avec laquelle nous avons déjà beaucoup d'accords de *code shares*. Elle a comme projet d'ouvrir des vols transatlantiques. Ils ont déjà ouvert au printemps Halifax/Paris. Nous allons aussi à terme, peut-être dans un deuxième temps, les intégrer dans cette JV.

La coopération avec Virgin est plus large. Si nous avons pris 31 % de Virgin, c'était à la fois pour dégager des synergies sur l'atlantique nord, mais ils ont aussi un réseau plus large, avec

quelques points sur l'Afrique et l'Asie. Le fait de devenir un actionnaire significatif de Virgin va nous donner le droit aussi de nous coordonner, sur le plan tarifaire notamment, avec Virgin vers ces destinations. Cela concerne quasi exclusivement le marché britannique. Sur le marché britannique, nous pourrions vendre conjointement avec Virgin non seulement le transatlantique mais aussi ces points en Asie et en Afrique.

Nous ne sommes pas dans une logique de hub à Londres, car Virgin n'a pas de réseau moyen-courrier. C'est plutôt du point à point. Nous allons devenir, grâce à Virgin, un acteur beaucoup plus fort qu'aujourd'hui, un concurrent encore beaucoup plus fort face à British Airways au Royaume-Uni.

(Chine)

L'été dernier, nous avons entamé de grandes discussions avec China Eastern. Nous étions d'accord pour prendre une partie du capital, mais nous voulions que cela se traduise par du *business* supplémentaire. Nous avons bâti avec eux un plan marketing sur le futur pour élargir progressivement notre partenariat et la JV que nous avons déjà avec eux.

Il y a un point très important pour l'avenir de cette JV. C'est ce qu'il va se passer dans le nouvel aéroport de Pékin. Les autorités chinoises ont décidé de bâtir un énorme aéroport à 80 km de Pékin, qui sera un des plus gros aéroports au monde. Il n'est pas encore très clair la part de chacune des trois grandes compagnies chinoises (Air China, China Eastern et China Southern) dans ce nouvel aéroport, ainsi que leurs droits de trafic vers Paris et Amsterdam. Cela va conditionner la vitesse et l'intensité du partenariat avec China Eastern.

Nous espérons bien que China Eastern va obtenir des droits sur Paris et Amsterdam, auquel cas nous allons basculer de plus en plus vers une *joint-venture* globale entre la Chine et l'Europe. Aujourd'hui, nous avons deux *joint-ventures* : une avec China Eastern, une avec China Southern, mais ne sont pas sur les mêmes lignes. Cela crée de la complexité notamment en Chine. Nos vendeurs en Chine doivent, en fonction des destinations qu'ils vendent, se coordonner soit avec China Eastern, China Southern ou aucun des deux. C'est un peu compliqué.

L'objectif est qu'à terme, China Eastern soit notre partenaire de référence, mais nous avons négocié quand même, l'été dernier, avec China Eastern, qu'en attendant d'y voir clair sur ce qu'il va se passer dans ce nouvel aéroport de Pékin, nous puissions continuer notre partenariat avec China Southern et que, si la balle ne tombe pas du côté de China Eastern pour les attributions de droits dans ce nouvel aéroport, nous puissions maintenir cette JV encore plus longtemps que 2021.

Il y a un peu d'incertitude là-dessus. Nous avons voulu surtout nous laisser le maximum de souplesse pour l'avenir et défendre nos intérêts, pas de mettre tous nos œufs dans le même panier China Eastern. C'est un peu compliqué, mais il y a trois grandes compagnies en Chine et nous sommes partenaires avec deux de ces trois grandes compagnies. Cela nous donne un avantage concurrentiel très fort.

Il est assez probable qu'à terme, China Southern rejoigne plutôt l'alliance One World. Ils ont commencé à tisser quelques liens capitalistiques avec American Airlines. Ils disent vouloir travailler avec British Airways. Nous sentons que l'avenir est plutôt à développer notre partenariat avec China Eastern. Encore une fois, nous nous sommes laissés la possibilité de garder les deux partenaires.

Nous avons coutume de dire que, de toute façon, ce genre de décision stratégique en Chine n'est pris ni par China Eastern ni par China Southern, encore moins nous, mais c'est pris au niveau

du gouvernement chinois. L'objectif est de s'adapter à toutes les situations possibles et d'être bien positionné dans tous les cas.

(Reste du monde)

Un point sur les autres partenariats très importants autour du monde.

L'Asie, ce n'est pas uniquement la Chine bien sûr. Nous avons une JV avec Jet Airways, lancée au mois de novembre. Elle fonctionne très bien. Cela a été très compliqué. Nous avons mis presque trois ans à négocier cette JV avec Jet Airways. Le jour où nous sommes entrés en phase opérationnelle, nous avons eu des résultats immédiats. Cela montre aussi la force de ce marché. Aujourd'hui, chaque jour, 1 000 passagers apportés par Jet Airways sont en correspondance sur notre marché nord-américain. Ce sont 1 000 Air France-KLM, entre Paris et Amsterdam. Cela vous montre la force de ce réservoir. Nous l'avons obtenu en quelques mois. Il y a encore du potentiel.

Vietnam Airlines : nous avons lancé la JV en octobre. C'est un vrai avantage concurrentiel. Des accords de libre-échange commencent à être négociés et devraient voir le jour entre l'Europe et le Vietnam l'année prochaine. Nous serons donc la compagnie de référence européenne, la seule à avoir une *joint-venture* avec une compagnie vietnamienne. Nous devrions le voir dans nos résultats en termes de développement de trafic, notamment issu du marché vietnamien.

Vietnam Airlines est non seulement fort sur son marché national, mais aussi très fort en France. Les parts de marché de Vietnam Airlines en France sont comparables aux parts de marché d'Air France vers le Vietnam. Nous additionnons des forces sur des canaux de distribution très complémentaires et très différents. J'ai profité de ma présence ce matin pour aller discuter avec les équipes du Commercial France. Nous commençons à le voir se traduire dans la réalité.

Nous avons aussi développé des partenariats tactiques pour développer notre présence sur la pacifique, notamment sur l'Australie. Nous avons signé récemment deux accords de *code shares* avec Singapore Airlines et Qantas.

Nous avons un accord dans le passé avec Qantas. Nous avions un point de rendez-vous à Singapour et à Hong-Kong, qui fonctionnait très bien. Nous avons dû l'arrêter le jour où Emirates a passé un contrat exclusif avec Qantas. Ce contrat est arrivé au bout de ces cinq premières années. Qantas a négocié avec Emirates d'avoir un peu plus de flexibilité et est revenu vers nous en disant qu'ils voulaient retravailler avec nous. Nous l'avons mis en place très vite. Nous avons lancé au mois de juin le premier *code share*, avec là-aussi des premiers résultats. C'était un endroit du monde où notre offre n'était pas très développée. Nous ne pouvons pas y aller en propre. Cela coûterait très cher. Il faudrait des bases locales et ce ne sont pas des recettes unitaires très élevées sur l'Australie. Avoir un partenaire avec qui nous combinons nos forces est très efficace.

En Afrique, nous avons développé le partenariat avec Kenya Airways grâce à l'ouverture du vol Nairobi d'Air France. Cela devient un partenaire de référence dans toute la zone d'Afrique de l'Est.

En Afrique de l'Ouest, nous avons investi il y a quelques années dans le capital d'Air Côte d'Ivoire. Ils ont enfin eu leur certification IOSA pour pouvoir lancer le *code share*. Nous allons le faire dans les semaines à venir. Ils ont un réseau assez étendu au-delà d'Abidjan. Nous allons offrir des correspondances au-delà d'Abidjan.

En Amérique du Sud, je parlais de GOL avec Fortaleza. Notre partenariat fonctionne bien. Ce n'est pas une *joint-venture*, car ils n'ont pas de vol long-courrier. C'est plus un accord complémentaire, mais c'est vraiment un accord stratégique que nous gérons comme une *joint-venture*

avec la gouvernance que je décrivais : un comité de pilotage et des groupes de travail. Nous faisons de plus en plus d'actions communes, notamment sur les ventes sur le marché brésilien. Ce partenariat donne de très bons résultats.

Le premier bébé de ce partenariat a été la création de ce hub de Fortaleza, à la fois Air France et KLM. Nous sommes en train de négocier la reconduction de ce partenariat stratégique pour cinq nouvelles années où nous allons leur demander encore plus d'exclusivité, donc de travailler encore moins qu'aujourd'hui avec des compagnies concurrentes, comme la TAP au Portugal ou d'autres, et de travailler quasiment exclusivement avec Air France-KLM, et Air Europa.

Jusqu'à là, Air Europa était un concurrent. Nous n'avions aucune raison de laisser un partenaire privilégié comme GOL développer son *business* avec un concurrent. Si nous mettons en place ce que je vais vous décrire maintenant -à savoir une *joint-venture* avec Air Europa-, dans ce cas, Air Europa devient un partenaire de *business*, n'est plus concurrent et donc nous pouvons mettre en résonance le réseau d'Air Europa et le réseau de GOL pour augmenter la surface commerciale.

(Amérique Latine)

Cette partie est très confidentielle.

Nous avons entamé une réflexion avec Air Europa il y a quelques mois, courant de l'hiver, pour voir si nous pouvions aller plus loin dans le partenariat. Nous avons un partenariat historique depuis plus de 10 ans, principalement du *code share*, mais il atteint ses limites, car nous sommes concurrents.

Nous avons essayé de regarder avec eux comment nous pouvions passer d'un mode concurrentiel à un mode purement partenarial et développer le *business* ensemble. Il n'y a pas 36 moyens. Le gros marché étant, en Europe, le marché espagnol, et l'Amérique Latine, nous avons engagé des réflexions et des travaux pour bâtir une *joint-venture* entre l'Europe et le maximum de pays en Amérique Latine.

Je dis le maximum de pays car nous n'avons pas un bloc comme en Europe ou aux USA. Il va falloir négocier avec chaque pays d'Amérique Latine pour obtenir le droit de se coordonner et ce fameux *antitrust immunity*. Le *timing* d'implémentation va dépendre des retours que nous aurons de chaque pays et à quelle vitesse ils vont nous autoriser à nous coordonner. Nous commencerons peut-être par le Brésil ou un ensemble Chili/Pérou/Bolivie, car nous aurons les accords plus tôt. Je reviendrai vers vous quand nous en saurons plus, sans doute courant de l'hiver.

Nous allons essayer de signer un contrat définitif au mois d'octobre avec eux. C'est leur première JV. Ils se reposent beaucoup sur nous. Ils nous font confiance. Nous allons très vite. En même temps, ils vont avoir besoin de temps pour revoir tout cela. L'objectif est de se mettre d'accord début octobre sur tous les termes du contrat de *joint-venture*. Ensuite, nous lancerons le processus de dépôt auprès des différentes autorités pour commencer au mois d'avril 2019 une JV, encore une fois sur un périmètre qui sera celui sur lequel nous serons autorisés à cette date.

C'est la première phase et c'est celle sur laquelle nous avons identifié pouvoir aller vite et que nous pourrions être un acteur très fort en combinant nos réseaux. Il y a pour autant deux autres phases identifiées avec eux :

- La phase 2 est qu'ils deviennent potentiellement « membre associé » de la JV Transatlantique, un peu sur le mécanisme que je décrivais tout à l'heure. Il y a d'abord les trois autres compagnies que j'ai citées avant. Il faut d'abord définir le mécanisme pour Alitalia, pour AeroMexico et pour WestJet. Ils seront sans doute les quatrièmes sur la liste.

- La phase 3 est de regarder si cela a un sens de faire une sorte de *joint-venture* à l'intérieur de l'Europe, un peu sur le modèle de ce que nous avons avec Alitalia il y a quelques années. Nous n'avons pas du tout commencé les travaux. Nous ne savons pas si cela a un sens ou pas.

(Réseaux AFKL et UX complémentaires en Amérique du Sud)

Je vous ai mis un *slide* avec le réseau d'Air Europa en Amérique Latine pour illustrer la complémentarité de nos réseaux. Ils desservent des points où nous n'allons pas. Ils vont au Paraguay, dans des villes comme Córdoba, Recife. Nous avons vraiment identifié des synergies très significatives où nous pourrions créer une valeur qui se chiffre en dizaines de millions d'euros pour chacun : pour Air France-KLM d'un côté et Air Europa de l'autre. Nous avons eu une validation au niveau des CEO d'Air France, de KLM et d'Air Europa au mois de juillet avec une volonté de mettre en place le plus vite possible cette nouvelle JV. C'est pour cela qu'il était important de vous en parler aujourd'hui avant que cela ne prenne réalité.

M. TAIBI.- Pour Virgin, j'ai vu qu'on a pris 31 %. Où a-t-on eu les fonds pour prendre les 31 % ? Au mariage de Delta ? En gros, ils ont dit : on prend ça, par contre, vous rajoutez une partie là-bas pour qu'on...

M. ROUX.- Cela s'est fait dans l'autre sens pour être tout à fait transparent. Virgin a dit, un peu poussé par Delta : pour pouvoir faire une JV commune à trois, ce serait bien que vous preniez une partie de notre capital, justement pour cimenter cette relation sur le long terme. Nous avons dit : d'accord, mais nous n'avons pas d'argent. Nous nous sommes tournés vers Delta et China Eastern en disant : de votre côté, voulez-vous investir dans Air France-KLM ? Cela nous a donné les moyens d'investir ces 31 %.

M. TAIBI.- J'ai lu dans la presse 49 % pour Delta.

M. ROUX.- Non, les 40/40/20, c'est la répartition dans cette nouvelle *joint-venture* à trois sur tout le transatlantique, y compris Virgin et l'Amérique du Nord. Delta représente 40 % des capacités, nous 40 % et Virgin 20 %.

M. TAIBI.- Vous avez dit qu'Alitalia viendra après comme un partenaire. Depuis qu'on est avec Alitalia, on perd de l'argent. Cela devient un concurrent au bout d'un moment. On a mis 300 M€ pour prendre 25 % de capital et il nous en reste 1 %. Ils ont arrêté la JV sur l'Europe. Ils n'ont gardé que celle qui « crache » sur l'Amérique du Nord et on les aide encore quand ils sont en quasi faillite. Pour moi, cela devient un concurrent. Ils veulent le beurre et l'argent du beurre. C'est votre métier. Vous allez m'éclairer. Je lis la presse économique. Au moins, c'est bien, on peut avoir des réponses fiables.

Je vois qu'Alitalia veut le beurre et l'argent du beurre. Il va dans les JV qui crachent pas mal, en l'occurrence celle de transatlantique. Les autres, ils ne viennent pas. Pour moi, cela ne devient plus un partenaire, mais plutôt un concurrent. En plus, ils nous font perdre de l'argent : les 25 % du capital ont coûté pratiquement le prix de notre participation dans Virgin. Je n'arrive pas à comprendre notre stratégie avec Alitalia. C'est un partenaire, un concurrent ?

Pour Jet Airways, vous avez dit qu'il y a 1 000 clients qui arrivent sur les deux hubs. Il doit y avoir une grande partie sur Amsterdam, puisque le hub de Jet Airways est sur Amsterdam. On fait une JV et ils sont encore dans un terminal concurrent, au terminal C. Rien que là, il y a un problème. Cela fait d'années qu'on ne va plus là-bas. C'est Emirates.

J'ai lu dans la presse qu'ils battaient de l'aile. Il y a 3/4 jours, ils étaient au bord du dépôt de bilan. Ils ont demandé de l'argent. Boeing leur a rendu de l'argent pour essayer de les maintenir.

On est un peu des poisseux : à chaque fois qu'on met de l'argent quelque part, on ne mise pas sur le bon cheval. Cela me fait peur pour la Chine. Vous avez dit que cela dépendra où tombera la balle.

Quel est l'avenir potentiel de Jet Airways ? Quelle est notre implication en cas de dépôt de bilan ?

Quel est le rôle d'Alitalia ? On n'arrive plus trop bien à le cerner.

Qu'a-t-on à gagner d'avoir Virgin ? Est-ce juste pour vendre du domestique Royaume-Uni sur le transatlantique et faire de la concurrence à British Airways ou va-t-on faire transiter des pax français sur le hub de Londres ? Une fois, on avait fait Londres/Los Angeles.

M. ROUX.- Cela a duré une saison !

M. BEURAIN.- Concernant votre volonté de faire une JV avec Air Europa, qui serait le principal concurrent sur l'Amérique Latine ?

M. ROUX.- Iberia.

M. BEURAIN.- Concernant la partie financière, vous nous avez expliqué que la JV Transatlantique fonctionnaient avec des répartitions de recettes assez réglementées. L'introduction d'un nouveau partenaire va-t-il bousculer un peu les pourcentages de redistribution de recettes à l'intérieur de cette *joint-venture* ?

Mme MOORE RIEUTORD.- Je voulais avoir votre avis en cas de Brexit dur avec nos *deals*.

M. LABADIE.- Le paradoxe finalement, quand on commence à mettre en place des JV, en tout cas pour le Commercial, c'est peut-être de commencer à gagner de l'argent sans avoir transporté de passagers. Quand on vend Delta en Europe et que d'autres commerciaux l'ont vendu, à un moment donné, il faut accepter l'idée de ne pas avoir vu le passager. C'est peut-être cela la nouveauté.

Vous avez parlé d'échanges de salariés. Cela avait-il être le cas pour Air Europa, comme cela a pu être le cas avec Delta ? J'ai toujours à cœur de voir des expatriés partir. C'est toujours une chance pour eux.

Vous avez parlé de « membre associé ». Sauf erreur de ma part, c'est quelque chose qu'on n'utilise plus, car Air Europa est un membre associé de Skyteam. C'est un statut qui n'existe plus dans Skyteam. Est-ce un moyen de le recréer dans la JV et d'y apporter quelque chose de nouveau qui serait moins contraignant, en tout cas avec un cadre juridique ? Nous voyons bien avec les contraintes de l'*antitrust immunity*.

Sur l'Amérique du Sud, nous voyons bien l'instabilité de nos parts de marché, qui, à une époque, nous ont permis de gagner beaucoup d'argent. Ne pouvons-nous pas avoir une concurrence encore un peu plus complexe à un endroit du globe auquel nous sommes restés fidèles, avec cette clientèle sud-américaine qui a quand même une certaine appétence pour la Compagnie ? Il y a quelques années, nous étions les seuls. British Airways et Lufthansa avaient largement déserté ces escales, notamment l'Argentine. J'ai une petite interrogation.

L'autre interrogation concerne l'Afrique de l'Est. Kenya Airways est un partenaire qui s'est imposé un peu d'office. Nous ne l'avons pas vraiment choisi. C'est plutôt un partenaire historique de KLM. Je ne reviens pas dessus. Je ne suis pas plus au fait que cela, mais, même si le marché

kenyan est très actif et attire de plus en plus d'entreprises européennes, nous avons quand même le sentiment qu'Éthiopien devient un incontournable et un acteur très important. Je ne vais pas reprendre le sentiment de poisse de ne pas avoir choisi la bonne compagnie. Cela semble un concurrent quand même un peu difficile pour nous.

Suite à l'annulation du rachat de Servair par HNA, il y a une attention par rapport à China Southern et un projet de Catering. Quid compte tenu des incertitudes autour de Servair ?

M. ROUX.- Sur Alitalia, sont-ils partenaires ou concurrents ? Les deux. Ils sont devenus concurrents depuis qu'ils ont « fricoté » avec Etihad et qu'Etihad est devenu l'actionnaire majoritaire à l'époque et que nous nous sommes fait totalement diluer. Effectivement, nous pouvons dire que nous avons perdu de l'argent.

Le jour où ils sont devenus concurrents, nous leur avons dit : nous ne voulons plus faire de business avec vous sur le reste du monde, avoir des contrats dans lesquels il y aurait aussi Etihad. Nous ne voulons pas ouvrir nos contrats avec les entreprises à Etihad en Europe.

Nous avons fait une exception pour la JV Transatlantique, car nous avons considéré avec Delta qu'il fallait quand même mieux les avoir avec nous que contre nous. Au moins, nous pouvons les contrôler, car nous avons toujours la possibilité de nous coordonner avec eux. Ils ne peuvent pas faire n'importe quoi sur les prix ni sur la croissance. Si nous les avons laissé sortir, ils auraient mis beaucoup de capacités sur l'Amérique du Nord. C'était volontaire de les garder comme « partenaire » sur le nord-atlantique et d'être en totale concurrence avec eux sur le reste du monde.

Là, nous partons du principe qu'effectivement, cela va dépendre de qui est le repreneur final d'Alitalia. Si c'est Lufthansa, ils ne seront pas membre associé. De toute façon, Lufthansa ne nous laissera pas faire cela. Si c'est un actionnaire qui n'est pas hostile et qui permet de continuer le business, nous allons continuer à les avoir sans doute dans la JV Transatlantique, mais dans un second cercle. Ils ne seront pas membres de plein droit, ils seront contributeurs de deuxième degré dans cette JV.

Sur Jet Airways, nous pourrons vous communiquer les chiffres exacts entre Paris et Amsterdam : cela doit être un tiers pour Paris et deux tiers pour Amsterdam. Certes, ils sont au terminal C. Cela ne signifie pas que ce n'est pas un partenaire stratégique. Nous sommes très saturés au terminal 2. Si nous mettons un partenaire, c'est autant de croissance que nous ne pouvons pas faire en propre. C'est toujours le choix que nous avons avec les équipes du Programme et de l'Exploitation. Nous avons préféré commencer avec le terminal C et nous les ferons basculer dès que possible.

Sur leur situation financière, il y a eu beaucoup de communication. Ils nous disent qu'ils ont un peu perdu la maîtrise de la communication et que la situation n'est pas aussi grave. J'ai juste un élément : nous avons eu le premier chèque qu'ils devaient nous faire dans le cadre de la JV (presque 5 M€). Ils nous ont payé au mois de juillet. C'est tangible.

Pour Virgin, c'est vraiment une logique de marché britannique vers les États-Unis. Il n'y a pas de plan pour faire passer nos passagers aujourd'hui qui passent par Paris ou Amsterdam par Londres. C'est vraiment de concurrencer British Airways le plus possible, d'avoir une présence au Royaume-Uni beaucoup plus forte qu'aujourd'hui et pouvoir se coordonner avec Virgin. Aujourd'hui, nous étions concurrents avec Virgin et ils rentrent dans la famille grâce à cette JV.

Sur la répartition, aujourd'hui, dans la JV avec Delta, nous étions à 50/50. Nous passons à 40/40/20. Cela ne change pas grand-chose. Nous avons pris une photo de l'activité en 2018 et cela sert de référence. En pratique, ce mécanisme permet de croître de nouveau sur le nord-atlantique alors

que nous avons atteint un plafond dans les règles de répartition de « *capacity balance* » avec Delta. Nous étions un peu coincés. Grâce à cette JV, nous nous redonnons des possibilités de croissance.

Pour Air Europa et sur la pertinence de s'allier avec quelqu'un sur l'Amérique Latine alors que, jusque-là, nous étions en position de force, cela a été vrai pendant longtemps. C'est vrai qu'Iberia et Lufthansa s'étaient un peu retirés, mais ils sont bien revenus. Encore une fois, avec Air Europa, nous avons des réseaux et des marchés très complémentaires. Nous pensons pouvoir ensemble développer le marché sans se cannibaliser, donc augmenter la taille du gâteau. Le bénéfice est surtout sur le marché espagnol, un peu comme Virgin sur le marché anglais. Ils ont une part très forte sur le marché italien. Cela peut aussi aider à compenser certaines faiblesses d'Alitalia. Nous ne voyons que du positif.

Allons-nous faire des échanges de salariés avec Air Europa ? Peut-être. Nous ne savons pas. C'est une toute petite structure. Ils sont peut-être demandeurs que nous envoyions des ressources pour les aider à structurer certains aspects de leur réseau. Nous allons regarder cela.

Sur l'éventualité d'un Brexit dur avec Virgin, nous avons mis en place des clauses qui font que, si nous sommes dans un scénario où nous ne pouvons pas tirer (à cause du Brexit) les bénéfices de ce que nous avons envisagé avec Virgin Atlantic, Virgin Group s'engage à racheter nos parts dans Virgin au prix où nous les avons achetées. Nous avons mis une clause de protection si cela tourne mal. Nous ne voyons pas ce scénario se matérialiser aujourd'hui, mais nous sommes protégés si cela arrive.

Il y avait une question sur les membres associés et sur le fait que cela avait disparu au sein de Skyteam. C'est vrai que le terme de « membre associé » n'existe pas au sein de Skyteam mais cela a été remplacé par trois divisions des Airlines : le groupe A, le groupe B, le groupe C.

Là, il y a une JV à trois que nous gérons vraiment ensemble comme une entreprise commune, et puis il y a des pièces dans l'appartement. Finalement, sur telle pièce, ce serait intéressant de laisser Air France-KLM et AeroMexico développer une JV entre eux. C'est en cela qu'AeroMexico va être membre associé, ne sera pas à la table des trois, mais nous pourrions quand même faire du business avec eux. Aujourd'hui, comme le Mexique est dans la zone de la JV, formellement, nous n'avons pas le mécanisme qui permet de le faire. L'idée est de se donner plus de souplesse sans complexifier la gouvernance de la JV.

Sur l'Afrique de l'Est, la situation de Kenya Airways est compliquée. Faut-il commencer à discuter avec Éthiopien, c'est peut-être un peu prématuré, mais nous restons toujours vigilants à toutes les évolutions.

Je voudrais corriger quand même le fait que nous ne ferions que des mauvais choix. Delta est la compagnie la plus rentable pratiquement de l'industrie. Nous avons Virgin. Nous avons des compagnies chinoises. Nous sommes très bien positionnés. Il faut rester vigilant sur certaines d'entre elles.

Nous avons une filiale commune de Catering avec China Southern. Cela existe déjà. D'ailleurs, M. ALEXANDRE avait été le *coach chairman* quand il était chez Servair à l'époque. C'était pour illustrer le fait que, sur cet important partenariat, il y a beaucoup de dimensions. Nous parlons souvent des dimensions Passage, mais nous avons signé par exemple avec China Eastern au mois de juillet un accord sur les équipements 787. À chaque fois, nous essayons de mettre en résonance avec les partenaires principaux d'autres contrats que nous pourrions avoir, que ce soit cargo, Catering ou maintenance.

3. Vote de la session sur le projet de vente du centre de Kerescant au prix de 600 000 € net vendeur

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Je vais vous dresser la situation du patrimoine au CCE pour votre information et mettre dans le contexte ces deux ventes qui vous sont soumises.

Fin 2016, lorsque le Bureau s'est mis en place, le CCE était en perte de 1,4 M€ et avait une dette de 10 M€. L'accord ASC passé entre les CE et les organisations syndicales signataires prévoit 2 piliers d'actions de restructuration pour le redressement du CCE :

1. La baisse de la masse salariale au moyen d'un PDV ;
2. La rationalisation du patrimoine avec 2 objectifs : baisser le poids de la charge du patrimoine peu ou mal utilisé et utiliser les ventes du patrimoine pour se détacher de la dette.

Dans le cadre de l'accord ASC entre le CCE et les CE de février 2017, nous avons fixé les orientations et le cadre de cette réflexion sur le patrimoine. L'idée était d'examiner les différents sites du CCE et de voir si, en fonction de leurs coûts d'exploitation, du nombre de participants sur les patrimoines et du prix potentiel de cession, ces trois éléments permettaient de prendre la décision de les vendre ou pas.

Les fonds recueillis doivent permettre de payer les frais de refondation et de restructuration, la rénovation du patrimoine et éventuellement la possibilité de participer à des frais de restructuration dans les CE dans le cadre d'une GPEC.

Mais la priorité de la vente des centres coûteux est de régler la dette. Fin 2017, il restait 10 M€. Nous avons payé 903 000 €. En 2018, il faudra payer 1,016 M€, 1,129 M€ en 2019 et ainsi de suite jusqu'en 2022 où il faudra payer 2,258 et 2,260 M€ en 2023.

Il y a en plus des intérêts, 175 000 € pour cette année. Ils baissent au fur et à mesure que nous réglons les annuités, mais ils sont assez importants. Nous avons 40 000 € d'honoraires : 20 000 € pour le cabinet d'audit comptable mis en place par le tribunal qui vient vérifier notre situation de trésorerie et 20 000 € pour le commissaire au suivi du plan qui, à la fin de l'année, nous interroge, vérifie si nous pouvons ou non payer, auquel cas nous prenons sur les fonds qui sont dans le compte courant de Me BLERIOT.

Nous avons organisé un certain nombre de réunions de coordination avec les CE, notamment le 14 mars 2018 et le 18 mai. Nous sommes à peu près arrivés, avec bien sûr des positions différentes, à une forme de consensus sur les centres que nous souhaitons conserver.

Sur la partie des vacances jeunes, nous avons :

- un centre à Mios/Airpin destiné aux tout-petits ;
- Pennes-du-Tarn, centre dans le sud ;
- Bonnieux ;
- Saint Pons, notre seul centre vacances d'hiver.

Nous avons valorisé ce patrimoine. Dans ces centres de vacances, le coût moyen par jeune est de 885 € de subventions et la valeur de ce patrimoine jeunes est de 4,5 M€. C'est plutôt une hypothèse basse en général.

Les centres de vacances adultes :

- Gassin que nous exploitons le plus avec 1 400 matricules, 43 000 JV qui partent. Il est valorisé autour de 12 M€ ;
- Saint-Malo,
- Saint-Georges-de-Didonnes ;
- Les centres des DOM Seo, Mabouya et Hibiscus ;
- Beuil.

Ils représentent 24 M€.

Puis, il y a le gymnase d'Orly. Entre les installations qui ont été payées par le CCE et le terrain qui appartient à l'entreprise, il est valorisé pour 4 M€. le CCE détient donc un patrimoine valorisé entre 30 et 35 M€ qui seraient concernés.

Dans les biens qui pourraient être vendus et qui permettent de se dégager de la dette, nous avons Radstadt. Ce sont 5 appartements. Ce dossier est très compliqué en cours de traitement avec des aspects juridiques. Nous avons peu d'espoir de toucher quoique ce soit. En revanche, nous avons des semaines en time share sur lesquelles nous avons des frais de gestion très importants. Nous avons arrêté. Cela représente une économie importante de 120 à 130 000 € par an.

La réserve foncière de Saint Malo avait été estimée aux alentours de 2,4 M€ en 2012, près de 3 M€ récemment. Mais en réalité, cette estimation avait été faite sur la base du cadastre et au-dessus du cadastre, il y a le PLU. Or, il s'avère que c'est une zone protégée, non constructible. Cela ne vaut donc plus rien.

Pour Lanslevillard, nous ne pouvons pas mobiliser l'argent parce qu'il est en location. C'est un bien qui vaut environ 2,5 M€.

Nous avons un certain nombre de biens sur lesquels nous avons eu l'accord de la session pour faire des ventes : Juzet d'Isaut, un bien dans un petit village des Pyrénées. Malheureusement, ces biens sont sur fiducie et il faut demander l'autorisation du tribunal suite à la baisse de prix parce que les estimations faites étaient relativement élevées en 2012. Nous n'arrivons pas à les vendre et l'acquéreur vient de se désister. Il faudra recommencer à essayer de le vendre. Nous ne pouvons pas avoir cet argent non plus.

Lelex : nous avons eu une offre à 550 000 €. La SAFER a fait une préemption partielle. Par conséquent, l'acquéreur s'est désisté.

Léon : Ce centre est en assez mauvais état et pour vendre, il faut demander l'accord des copropriétaires. La procédure est un peu particulière.

Le Banchet : Nous avons une promesse, mais nous sommes en attente d'autorisation du tribunal. Il faut attendre le mois de septembre. C'est le tribunal de Bobigny, cela prend du temps.

Quant à Keradenec, nous avons une promesse, mais il faut attendre l'autorisation du tribunal.

Puis, nous avons les deux biens dont nous allons vous parler.

Sur Fonsanges, nous étions à l'époque en négociation de promesses en cours. Nous avons une offre à 1 M€. Pour Kerescant, nous avons une promesse signée à 600 000 €.

Nous avons le domaine de Lassy sur lequel il y a une promesse et sur lequel nous avons fait une extension de promesse suite à l'accord de la Coordination des secrétaires de CE jusqu'au 31 décembre 2018. Nous avons un dépôt de 160 000 € et l'autorisation du tribunal. Nous attendons de savoir si elle se confirme ou pas.

Nous avons évoqué avec la session le camping de Gassin à 3,2 M€.

Quand nous faisons la somme de ce qui est à peu près réalisable, cela fait en tout 12 M€. Aujourd'hui, il nous faut payer 9 M€. Ce qui est potentiellement réalisable à moyen terme, c'est 9 M€ et ce qui est réalisable à moyen/court terme, c'est 8 M€. Fin 2019, c'est 8 M€. Nous pensons qu'à un moment donné, il faudra continuer à s'interroger.

À quoi tout cela sert ? Cela sert à sortir de la dette. L'objectif est de développer les prestations au CCE. À partir du moment où nous n'avons plus ce coin, cela permet d'améliorer nos prestations, de mettre plus de vacances subventionnées en vacances jeunes et de vacances adultes, d'améliorer les produits et de développer l'offre de produits.

Quant au patrimoine que nous conservons, notamment Gassin, Saint Malo, Saint Georges est vieillissant, ce sont des bungalows en bois qu'il faudra rénover. Il y a 50 bungalows, la rénovation d'un bungalow est de 30 000 €. Cela fait 1,5 M€. Il faudra commencer à penser à avoir ces moyens.

Si nous sortons plus tôt, cela permet de négocier un rabais sur la dette et de sortir du plan pour ne plus être soumis à l'autorisation de vente du tribunal et de rater un certain nombre d'opportunités. Il s'agit bien entendu d'économiser des frais financiers, 200 000 € aujourd'hui. En 5 ans, cela fait près de 1 M€.

C'était une rapide présentation mais ce n'est pas le sujet.

Nous arrivons en fin de mandat. Nous avons eu des débats avec les représentants des organisations syndicales, mais surtout les CE. Les positions sont partagées. Nous ne disons pas qu'il faut absolument sortir de la dette. Dans 6 mois, il y aura des élections, peut-être un nouveau bureau. Donc nous considérons que ce n'est pas le moment de traiter ce sujet.

En revanche, il faut traiter le paiement de l'annuité de la dette 2018, 1,016 M€ plus les frais. Il nous paraît sain de ne pas laisser 2019, puisque l'accord va jusqu'à fin 2019, de traiter le paiement des 1,129 M€ de 2019. Il serait bien que cela ne vienne pas perturber les débats et la mise en place du prochain bureau afin de leur laisser l'année 2019 sans avoir une problématique.

Que ce soit dans le cadre de la fiducie ou de l'accord ASC, le paiement des annuités de la dette se fait par la vente des biens. Il ne se fait pas par l'utilisation des subventions. Les CE participent au financement des voyages et des colonies de vacances. Ils ne veulent pas participer au paiement du passif. L'opportunité de vente de Kerescant va contribuer au paiement de l'annuité de 2018 et l'opportunité de vente de Fonsanges à l'annuité de 2019.

(Kerescant : centre jeune Bretagne coûteux à l'exploitation et peu utilisé)

Kerescant est un centre jeune en Bretagne. Il est exploité 40 jours par an et il y a environ 160/165 dossiers. Nos charges d'exploitation pour organiser la colonie représentent 170 000 €. Les coûts d'entretien (gardien, etc.) représentent 105 000 €. Les amortissements s'élèvent à 60 000 €. Le total des charges est à 410 000 €. Nous encaissons des ventes de colonies 68 000 €. Le coût de subventionnement de l'organisation des colonies à Kerescant est de 342 000 € pour 165 enfants, soit environ 2 072 € par dossier alors qu'en moyenne et en centre fixe (la moyenne pour les itinérants est plus importante), un dossier coûte entre 800 et 900 €. C'est un centre coûteux à l'exploitation, peu

utilisé et de moins en moins demandé par les jeunes. Là où il reste des places en dernier recours, c'est Kerescant.

(Kerescant : contribution au paiement de l'annuité 2018 de la dette)

C'est une belle propriété. Elle fait un peu plus de 8 hectares. Ces terrains ne sont pas constructibles. C'est difficilement valorisable. Ce sont des zones loisirs uniquement. L'estimation de la valeur vénale est aux alentours de 1 M€, mais nous ne trouvons pas de preneur sur le marché pour organiser des vacances. Les investisseurs recherchent des terrains constructibles. Jusqu'à présent, nous avons négocié avec le précédent environ 50 % de leur valeur vénale.

Nous avons proposé en coordination de CE du 14 mars Kerescant dans les biens à vendre et nous avons fixé le prix, lors de la réunion du 18 mai, à 600 000 € avec la plupart des CE qui ont voté pour, sauf le Hub qui a voté contre.

Nous avons un acquéreur, un particulier, avec qui nous avons signé une promesse de vente de 600 000 €, ce qui correspond à notre mandat, sans condition suspensive. Cela doit pouvoir se réaliser assez rapidement. Il a déposé une indemnité d'immobilisation chez le notaire à hauteur de 5 %, soit 30 000 €. Nous avons mis une condition suspensive chez le notaire de l'obtention de l'avis de cette session.

La vente pourrait se concrétiser avant la fin de l'année. Les fonds seront versés à notre compte courant chez Me BLEROT afin de contribuer au paiement de l'annuité de la dette de 1,16 M€. Aujourd'hui, il nous reste 750 000 € chez Me BLEROT, ce qui est insuffisant.

(Fonsanges : contribution au paiement de l'annuité 2019)

Fonsanges est un centre exploité, selon les années, entre 40 et 70 jours. C'est plus demandé. Nous avons entre 200 et 400 dossiers par an. Nous arrivons à un coût acceptable, dans la moyenne de nos coûts en centre fixe (830 €). Les charges d'exploitation s'élèvent à 250 000 €, mais il y a plus d'enfants. Du coup, nous amortissons avec plus d'activité et cela coûte moins cher. Les coûts d'entretien sont plus bas : 75 000 €. Les amortissements s'élèvent à 25 000 €. Nous sommes à 370 000 € avec 85 000 € de ventes. Le coût de subvention est de 285 000 €. Par dossier, le coût est beaucoup moindre : 830 € en moyenne.

Ce centre est placé dans la fiducie. Il est situé à Sauve, environ à une heure de route au nord de Montpellier/Nîmes, dans une zone très jolie, mais assez isolée. C'est un ensemble immobilier d'une capacité d'accueil de 93 enfants. Un bâtiment ancien date des années 1990 environ, en vieilles pierres et est à usage de chambres. Un second bâtiment est aussi à usage de chambres. Il a aussi une salle d'activité et le logement de fonction de la personne qui assure l'entretien. Un bâtiment plus récent des années 70 est à usage de cuisine et de réfectoire. Il y a une piscine et quelques dépendances.

Si nous faisons de l'entretien, nous serions obligés de changer les toits, car ils sont en fibre ciment et contiennent de l'amiante. Il faudrait les enlever. Dès qu'il y a de l'amiante, le coût des travaux est majoré par les procédures particulières. L'assainissement est à refaire. Les normes ont évolué.

Ensuite, l'environnement a évolué. Le centre avait avant à proximité une activité de centre équestre. Comme c'est peu urbanisé, c'était agréable. Elle a disparu. Aujourd'hui, notre propriété se trouve entièrement enclavée par la propriété de l'acquéreur potentiel. Avant, les enfants pouvaient se balader. Aujourd'hui, il y a un « haricot » qui entoure toute la propriété, puisque l'acquéreur potentiel a acheté l'ensemble des biens tout autour.

Le bien a été estimé en 2012 à un peu plus de 2 M€. En 2017, il a été estimé à 1,130 M€. Lorsque nous avons testé le marché, nous avons eu deux offres : une à 750 000 € et une à 755 000 €. Notre voisin, après plusieurs réunions de négociation, est monté jusqu'à 900 000 €. Lors de la réunion du 18 mai avec le CE, il avait été décidé que, s'il montait jusqu'à 1 M€, c'était d'accord. Nous l'avons rencontré à nouveau. Il est d'accord pour 1 M€. Il est prêt à investir au-dessus du prix du marché actuel pour réaliser un ensemble de propriété et ne pas avoir une propriété à l'intérieur de son ensemble.

Ce monsieur avait une société à Strasbourg d'imprimante 3D, qui a été rachetée par une société américaine. Pour des raisons fiscales, il doit réinvestir 50 % du produit de sa vente dans des activités qui produisent des emplois. Sur sa propriété, il a planté des oliviers et des grenadiers. Il veut faire un peu de logements de tourisme (maison d'hôtes). Notre propriété l'intéresse. En revanche, comme il doit réinvestir les sommes dans un certain délai, il faudrait arriver à réaliser l'opération avant fin avril 2019.

J'ai aussi discuté avec lui pour continuer à faire de la colonie, puisqu'il ne va pas faire les travaux tout de suite. Nous pourrions, pendant 1 ou 2 ans, continuer à les organiser au même prix que le coût d'aujourd'hui, mais nous aurions engrangé 1 M€ pour payer l'annuité de 2019.

Mme MOORE RIEUTORD.- Serait-il possible d'avoir les *slides* ? (*Réponse positive*)

Je tiens à vous féliciter pour le travail réalisé, car c'est un travail ingrat et de fourmi.

Combien Me BLERIOT a gagné depuis le temps ? Cela fait un petit moment qu'il est là. Combien de temps va-t-il encore rester ?

Je souhaiterais savoir qui a valorisé Gassin à 12 M€ ?

Je prends note que Saint-Malo n'est pas constructible et que cela ne vaut plus grand-chose.

Des biens sont toujours sur fiducie. Jusqu'à quand ?

Nous sommes là pour assister au débat, mais nous n'assisterons pas au vote.

M. LABADIE.- Merci pour le travail et cette présentation. Les élus CFDT soutiennent la démarche pour deux raisons :

- Nous sommes cohérents avec la signature de l'accord cadre qui comportait déjà dans l'esprit un certain nombre de ces ventes.
- Nous sommes également en cohérence avec nos positions lors de la dernière coordination des secrétaires de CE.

M. TAIBI.- J'ai une remarque pour le CE PN : le CCE ne serait pas obligé de vendre s'il revenait. Le CCE a les bras grand ouverts.

(Intervention de Mme MOORE RIEUTORD en anglais)

M. TAIBI.- Un travail est effectué avec le bureau. En revanche, FO votera contre les ventes. Nous sommes à 7 mois des élections. Il y aura un changement de bureau. Le CCE aurait un manque de trésorerie, serait à l'agonie, nous aurions revu notre position. Nous préférons attendre le nouveau bureau, avec peut-être un nouveau plan.

Il n'y a pas d'urgence à vendre, surtout Fonsanges. Il y a quand même 400 dossiers. Qu'allons-nous faire après la vente de Fonsanges ? Nous allons passer par le privé. Le prix ne sera plus le même.

Kerescant, c'est autre chose. Le nombre de dossiers est très faible. Il faut s'y pencher, mais il n'y a pas d'urgence en la matière. Les élections sont au mois de mars. Le nouveau bureau présentera son plan. FO soutient le travail effectué par le bureau, mais, sur les ventes, nous pensons que c'est prématuré.

M. JAGUT.- Au nom de l'UNSA Aérien, je tiens à féliciter le travail effectué qui est laborieux et qui demande beaucoup d'abnégation. Il faut maintenant assainir les comptes. C'est pourquoi je voterai pour car il y a un moment où on ne peut pas laisser une telle situation perdurer éternellement. Merci sincèrement pour le travail effectué.

M. BEURAIN.- Je m'associe aux félicitations au Bureau, d'autant que nous avons pris le CE dans une situation de cessation de paiement. Nous savons ce que c'est que de redresser la barre. La dette coûte très cher au CCE, l'urgence est de sortir de la dette. Les choix à faire ne sont pas toujours très simples, mais nous espérons que cela permettra au CCE d'offrir de nouvelles prestations aux enfants, aux salariés pour faire partir plus de monde parce que l'objectif du CCE n'est pas d'acquérir du patrimoine mais d'offrir des prestations à l'ensemble des salariés.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Pour répondre à Sandra MOORE, j'ai transmis la question à notre trésorière. Je ne sais pas ce que représente le cumul.

Mme MOORE RIEUTORD.- J'aimerais la réponse. Tu peux le faire par mail.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- La trésorière a bien noté.

L'estimation faite de Gassin date de 2012 car au moment de la fiducie, le cabinet GALTIER avait estimé tous les biens.

Comme la fiducie avait prêté la moitié de l'estimation, un certain nombre de biens ont peut-être été évalués de manière élevée.

Saint Malo ne vaut pas rien, c'est la réserve foncière. Il y avait un terrain devant Saint Malo. Saint Malo est très bien placé, c'est en ville. Dès que nous avons commencé à en parler, un promoteur nous a appelés parce qu'il avait quelqu'un. Ce n'est pas l'ensemble du terrain, nous avons une malouinière qui n'est pas exploitée pour des raisons de sécurité (l'étage est condamné). Des petits bungalows sont faits. Tout cela est constructible. Saint Malo en tant que tel vaut 4 à 5 M€. Quand nous prenons la valeur du patrimoine, nous n'avons pas vendu tous les bijoux de famille et le CCE conserve un patrimoine important.

Quand nous parlons de fiducie, nous devons parler d'ex-fiducie. Tous ces biens avaient été rentrés dans la fiducie. Une fois que le CCE a commencé à redresser sa situation, l'ancien bureau était sorti du redressement judiciaire. En revanche, il y a toujours ce que l'on appelle un plan de continuation. L'administrateur commissaire chargé du suivi du plan est Me BLERIOT. Tant qu'il y a de la dette, Me BLERIOT la suit et protège les créanciers. Les 10 M€ se répartissent avec des dettes à l'État, le crédit sur lequel il y a une hypothèque sur Saint Malo de 4,5 M€ et des fournisseurs pour 1,5 M€.

Les ex-biens fiducie qui ne sont plus dans la fiducie, on ne paye pas de frais sur la fiducie, mais des intérêts sur la dette de 175 000 € cette année. Quand nous vendons ces biens, si nous baissons le prix par rapport à celui évalué en 2012, nous devons demander l'autorisation du tribunal pour

baisser le prix parce que l'on pourrait penser que l'on veut spolier les créanciers. L'argent est ensuite déposé dans le compte courant, séquestré chez Me BLERIOT parce qu'il doit servir au remboursement de la dette.

M. TIZON, Président.- Souhaitez-vous que nous procédions au vote ?

(Les représentants du personnel navigants quittent la salle.)

Les votants sont : M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. MUSTO, M. BEAURAIN et M. JAGUT, soit 7 votants.

Qui vote pour le projet de vente du centre de Kerescant au prix de 600 000 € ?

Résultat du vote à main levée :

- *4 voix pour (M. JAGUT, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. BEAURAIN) ;*
- *3 voix contre (M. WAUQUIER, M. TAIBI et M. MUSTO).*

4. Vote de la session sur le projet de vente de Fonsanges au prix de 1 M€.

M. TIZON, Président.- Le débat a eu lieu, il n'y a pas de questions complémentaires.

Nous avons donc les mêmes votants.

Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

- *4 voix pour (M. JAGUT, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. BEAURAIN) ;*
- *3 voix contre (M. WAUQUIER, M. TAIBI et M. MUSTO).*

Nous avons traité l'ensemble des points.

La prochaine session est programmée les 27 et 28 septembre. Nous serons amenés à nous rencontrer pour les points à l'ordre du jour.

Merci à vous et bonne fin de journée.

(La séance est levée à 15 h 52.)

