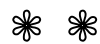


AIR FRANCE

Comité Central d'Entreprise

Session du 22 novembre 2018



*Minutes rédigées par les soins de :
Isabelle QUESTEL et Christine ROUXEL-MERCHET
Sténotypistes de conférences*

CCE AIR FRANCE LISTE DE PRESENCE

Monsieur Patrice TIZON
Président du Comité Central d'Entreprise

ÉTAIENT PRÉSENTS

DÉLÈGUES TITULAIRES

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

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. GARBISO	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. SLIMANI	UNSA	<i>Présent</i>
M. MALLOGGI	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

Mme COTIS	<i>Présente</i>
Mme FERRACCI	<i>Présente</i>
Mme DHOURY	<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. JULLY	<i>Excusé</i>
Mme CUSSAGUET	<i>Présente</i>

SECRÉTAIRES DE CE

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

ADMINISTRATEURS SALARIÉS

SOMMAIRE

1. INFORMATION DE LA DIRECTION GENERALE SUR LES RESULTATS DU TROISIEME TRIMESTRE 2018.....	8
2. INTERVENTION DE BENJAMIN SMITH, DIRECTEUR GENERAL D’AIR FRANCE/KLM ET D’AIR FRANCE	24
3. INFORMATION SUR LE PROJET DE CHANGEMENT DE RATTACHEMENT DU DISPATCH A LA DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES.....	45
4. INFORMATION SUR L’EVOLUTION DES EAP	60
5. AVIS DE LA SESSION SUR LA VENTE DES BUNGALOWS DU DOMAINE DE LEON AU PRIX DE 230 000 €	77



AIR FRANCE

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE Session ordinaire Jeudi 22 novembre 2018

(La séance est ouverte à 9 h 15 sous la présidence de M. TIZON, Directeur Général Adjoint des Relations Sociales.)

(Mme COTIS procède à l'appel nominal.)

M. TIZON, Président.- Nous avons 5 points à l'ordre du jour :

1. Les résultats du 3^{ème} trimestre de l'exercice 2018 avec la présence de Marc VERSPYCK ;
2. L'intervention de M. Benjamin SMITH ;
3. Le projet de changement du rattachement du Dispatch ;
4. L'évolution des EAP ;
5. La vente des bungalows du domaine de Léon.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Un point de forme sur l'appel : Nous avons reçu une demande d'invité.

M. TIZON, Président.- Tout à fait. Il y a une demande d'invité de la part de la CFDT sur le point n°3, rattachement du Dispatch, avec la présence de M. VARTANIAN.

Monsieur COTE, vous vouliez la parole.

M. COTE.- J'ai deux déclarations. J'en fais une maintenant et je ferai la suivante en français en présence du nouveau PDG.

Puis-je faire la première ?

M. TIZON, Président.- Je profite de l'occasion pour préciser qu'il y aura un système de traduction quand M. SMITH sera là.

M. COTE.- Je rappelle que vous m'avez très peu envoyé en stage d'anglais ; ce qui fait que je ne comprends rien.

Je rappelle toutefois que nous sommes en France et qu'il y a la loi Toubon. Cette dernière prévoit que, dans les entreprises, on parle en français.

Je rappellerai au PDG qu'il n'est pas comme M. GHOSN. Quand on fait des grosses bêtises, on a le droit de se retrouver enfermé. Cela veut dire aussi que les patrons sont comme beaucoup, on les connaît aujourd'hui, ils nous font la morale, mais ils feraient mieux de ne pas nous la faire. En France, cela aurait été pareil.

Il faut donc se plier aux lois et la loi Toubon est également pour M. SMITH. Il faudra le lui rappeler, je le ferai.

Ma déclaration porte sur le CSE.

CSE : la lutte des classes et la lutte des places pour un dialogue social au rabais.

Avec la mise en place du CSE, nous assistons à la médiocrité du traitement de la question sociale. Ce n'est pas l'intelligence ni l'ouverture d'esprit qui est en action, mais c'est le grand sens du repli et le manque d'ouverture d'esprit qui dominent.

Vous pensez, en divisant par 3 le nombre d'élus, avoir obtenu une victoire sur le monde du travail.

C'est surtout une victoire de l'arrière-garde. Nous n'avons pas besoin de cela, surtout dans le contexte où les enjeux sociétaux sont considérables et menacent d'ébranler la cohésion sociale.

C'est l'incapacité à répondre aux problèmes gravissimes de notre époque où nous sommes marqués par le sceau de l'aléatoire qui gangrène le monde par l'exclusion.

En effet, les lois scélérates que sont la loi travail et les ordonnances Macron ébranlent le pacte social français. Elles décapitent l'identité sociale qui s'est façonnée dans le sacrifice et dans la souffrance du monde du travail. Rappelons-nous les enfants chétifs qui trimaient dans l'industrie du XIXe siècle.

L'absurdité poursuit son chemin avec la volonté de taxer les comités d'établissement et les salariés qui bénéficient de subventions. Taxer par exemple demain l'arbre de Noël, c'est voler le jouet des gamins. Heureux celui qui prédit vers quoi nous basculons, vers la décadence pour ne pas dire vers la violence.

Air France poursuit dans cette voie et applique les règles néfastes avec zèle et sans équité. Prenons la répartition des élus dans le cadre du CSE, c'est le charcutage à la gueule du client. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder comment est traitée la DGI, les plus mal lotis, les gueux classés en queue de peloton. Ce traitement à géométrie variable est fondé sur des négociations par activité ou en tenant compte des affinités syndicales avec la Direction.

Quelques exemples :

- ➔ *Passage à l'escale (les plus maltraités) : nombre des délégués actuels 152, nombre des délégués dans le cadre du CSE 58, moins 62 %.*
- ➔ *La DGI : 142 actuellement, demain 69, moins 51 % ;*
- ➔ *Informatique : 54 actuellement, 34 demain, moins 37 % ;*
- ➔ *Passage Hub Roissy : 89/63, moins 29 % ;*
- ➔ *Le Cargo : 33/28, moins 15 % ;*
- ➔ *les PNT/PNC : 149 pour passer à 161, plus 8 %.*

Comment devons-nous le prendre ? C'est un rejet de la DGI, une volonté de supprimer le maximum d'élus pour mieux maltraiter et mieux nous filialiser. Voilà la perspective que vous nous renvoyez.

Je serai un peu provocateur et c'est pourquoi je vais dire la chose suivante : un pilote vaut mieux qu'un mécano et un logisticien de la DGI à vos yeux ? Ce traitement différentiel n'est qu'une insulte pour les agents de la maintenance et c'est une injustice pour tous d'irresponsabilité. Comment avoir pu autoriser ce charcutage d'inégalité de traitement ? En cherchant à nous museler, vous cherchez à bâillonner le personnel d'Air France Industries.

Ce qui est regrettable, c'est d'avoir trouvé des syndicats pour signer cet accord d'exclusion et de discrimination. Ils pensent y avoir trouvé leur compte car favorisés dans certains secteurs ou d'autres comités d'établissement en leur faveur. Je trouve que c'est honteux et cela s'est fait sur le dos d'Air France Industries.

C'est un abandon de la maintenance. Nous ne servirons pas de faire-valoir ni de monnaie d'échange.

En ce qui nous concerne, SUD Aérien, nous ne sommes pas à vendre et nous poursuivrons notre engagement dans l'intérêt du personnel et nous lutterons à rassembler les personnels pour se défendre.

Je terminerai par les choses suivantes :

Si la Direction, le MEDEF et les banquiers y voient un intérêt à éliminer les organisations syndicales, c'est pour engendrer, comme disait M. Castel dans son livre « la métamorphose de la question sociale », le prolétariat du XXe siècle.

Mais ne rêvez pas car vous allez engendrer ainsi une autre forme de dialogue à la hauteur de ce recul. Ne vous étonnez pas ensuite si vous trouvez des interlocuteurs différents dans le cadre des nouveaux paramètres que vous nous imposez d'une cohésion éclatée par la médiocrité.

Une fois ce dialogue enterré, tout va être bouleversé. Nous nous adapterons aux formes nouvelles des luttes. Nous inventerons de nouvelles solidarités et de nouvelles formes de combat sur le terrain social comme l'ont fait les anciens, mais probablement cela engendrera peut-être un peu plus de violence. Mais il est sûr que demain, nous continuerons à lutter même si vous voulez nous éliminer.

M. TIZON, Président.- Nous n'allons pas refaire la négociation ici, mais je me porte en faux sur un certain nombre de points.

Tout d'abord, la négociation a duré 4 mois. Il y avait une question de mise en conformité à la loi à laquelle nous ne pouvions pas échapper, Air France se doit d'appliquer la loi.

Par rapport aux chiffres que vous évoquez, je ne retrouve pas du tout la manière dont nous avons travaillé. Nous avons essayé de prendre en compte les particularités dans chaque univers. Les chiffres de baisse que vous évoquez ne sont pas du tout ceux que nous avons. Je ne sais pas comment vous avez calculé.

La question qui se pose est la manière dont on veut construire la représentativité du personnel dans les années à venir. Nous avons essayé d'aller vers un consensus que nous avons trouvé, certes, pas avec tous, mais nous avons réussi à le trouver. Il faut maintenant le mettre en œuvre avec la question comment arriver à avoir un dialogue de proximité de qualité. C'est la question que nous avons devant nous.

Je m'inscris totalement en faux par rapport aux chiffres que vous évoquiez et par rapport à l'intention que nous avions.

Je n'irai pas plus loin parce que nous ne sommes pas là pour cela.

M. COTE.- Dans cette salle, nous avons interpellé Mme COUDERC sur ce sujet quand elle était présente. Prenez les minutes. Qu'a-t-elle répondu ? « *Nous allons recevoir Air France Industries.* »

Jamais, et vous-même ici, à part m'oublier quand vous faites l'appel, vous n'avez contacté le deuxième plus grand comité d'établissement. Vous nous avez ignorés. Vous avez négocié avec les autres organisations syndicales pour nous demander à la fin de signer quelque chose auquel nous n'avons jamais participé.

Quand vous m'expliquez aujourd'hui que vous avez fait un travail sérieux, c'est tout à fait le contraire.

Les chiffres que nous vous donnons sont ceux de la réalité. Peut-être cette discrimination vous pose-t-elle aujourd'hui un problème, mais quand je vois que les pilotes ont plus 8 % et nous moins 52 % de représentants dans un secteur où il y a des spécificités, notamment la particularité d'être dans une zone de travail dangereuse, je m'excuse, mais à la DGI, nous avons eu des accidents graves, y compris la disparition au travail de M. DEZEFF^(?). Nous avons des gens en maladie professionnelle. Certains ont perdu leur vie. Me dire aujourd'hui que c'est le lieu et l'endroit où l'on doit le plus dégligner la représentativité des personnels, je le dis, les personnels de la DGI ont servi de chair à canon dans cette négociation.

Deuxièmement, c'est une loi scélérate car elle remet en cause 30 ans de négociations et d'adaptations des IRP dans les entreprises et c'était plutôt positif. Les CHSCT, les délégués se sont adaptés aux évolutions des entreprises.

Aujourd'hui, c'est une logique idéologique : Tout détruire sur le passage.

Vous aurez demain le dialogue social que vous êtes en train de mettre en place et nous ferons comme nos grands-parents. Croyez-moi, quand on refait l'histoire sociale, les Blanqui, les Barbès, comment les avez-vous traités avant le monde du travail ? Comment avons-nous construit le code du travail et les premières lois pour défendre les enfants qui travaillaient dès 4 ans dans les entreprises ? Ce n'est pas nous qui avons inventé cette monstruosité. Je rappelle que jusqu'à la première loi du travail, les organisations étaient interdites, ainsi que les rassemblements et les manifestations.

Quand vous nous parlez de cela, nous avons dans nos têtes ce que disait M. Castel sur l'évolution du salariat du Moyen-Âge jusqu'à maintenant et il a raison. Aujourd'hui, avec le détricotage de la question sociale, nous construisons le prolétaire du XXI^e siècle et vous aurez un dialogue à la hauteur de la situation. Croyez-moi, nous nous adapterons. Quant à ceux qui veulent nous mettre dans la clandestinité, nous serons quand même sur le terrain. Nous prendrons d'autres formes de dialogue, nous ne nous verrons plus d'ailleurs, il ne faut pas rêver. Vous avez voulu nous rayer de la carte, nous le serons mais prendrons les formes de lutte qu'il faut.

M. TIZON, Président.- Je cite un chiffre que vous n'évoquez pas : la DGI est le seul CSE avec 6 CSSCT. EA, qui compte 17 000 personnes, a 2 CSSCT.

Vous évoquez les chiffres que vous voulez bien et pas les autres.

M. BEAURAIN.- Vous avez raison, nous allons avoir 6 CSSCT. Nous en avions 11. Si vous estimez que 6 est supérieur à 11, il faut que je revoie mes bases de mathématiques.

Nous passons de 142 élus actuellement à 69 en comptant les CSE plus les RP.

Quand nous disons qu'il y a moins 50 % d'élus sur le terrain, c'est exactement ce qui va se produire. Comme vous l'explique M. COTE, la spécificité de la DGI est de compter des métiers dangereux, des métiers avec des typologies différentes, de nombreux accidents de travail.

Et vous êtes en train de nous expliquer que vous avez fait des efforts et que le nombre de délégués sera suffisant pour effectuer tout le travail de terrain tous les jours. Nous vous avons écrit, moi et M. COTE, avant les négociations pour vous dire que la voie dans laquelle vous vous engagiez n'allait pas dans le consensus social et que c'était fait par imposition. Vous avez sorti ces accords aux forceps. Les salariés de la DGI seront les premières victimes de ces accords.

M. TIZON, Président.- Revenons à notre ordre du jour.

M. MALLOGGI.- Par rapport aux sessions qui commencent à 9 heures du matin, il est très compliqué pour les provinciaux d'être là à 9 heures, même quand les vols sont à l'heure.

Pour avoir travaillé sur l'accord, je crois qu'EA a 3 CSSCT.

M. TIZON, Président.- Je n'ai pas suivi la fin de la négociation.

1. Information de la direction générale sur les résultats du troisième trimestre 2018.

M. TIZON, Président.- Qui fait lecture du compte rendu ou une synthèse sur le point 1 ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Un compte rendu a été envoyé tardivement, hier.

M. TIZON, Président.- Il n'y a pas de commentaires supplémentaires ?

Marc, veux-tu intervenir ?

M. VERSPYCK.- Bonjour. Je vais rappeler les éléments clés, même si le compte rendu mentionne un certain nombre d'extraits sur le troisième trimestre.

(Projection de visuels)

(Chiffres clés)

Cet été, l'offre du Groupe Air France a augmenté de 3,3 % par rapport à l'an passé avec un chiffre d'affaires qui a augmenté de façon à peu près parallèle de 3,5 %.

Notre résultat, comme l'indiquent les travaux de la Commission, est à la fois encourageant puisque nous dégageons sur l'été un résultat d'exploitation important à 493 M€ (427 M€ après le coût de la dette), néanmoins en retrait par rapport à l'an passé avec des éléments défavorables comme le coût du pétrole, mais évidemment d'autres éléments à prendre en compte.

Par ailleurs, le deuxième indicateur que nous suivons est la génération de trésorerie, ce que nous appelons le *cash flow* libre. Sur les 9 premiers mois de l'année, nous sommes négatifs, c'est-à-dire que nous avons décaissé davantage d'argent que nous n'avons encaissé ; ce qui, pour toute entreprise, est un problème quand elle veut préparer l'avenir et ses investissements. Nous y reviendrons.

Les éléments essentiels qui expliquent la performance sur l'été sont d'abord l'activité, la qualité de la recette qui est meilleure. Cela veut dire que dans ce contexte, nous avons réussi à améliorer notre recette unitaire supérieure aux prévisions de 88 M€, avec néanmoins un prix du

carburant qui pèse. Comparé à l'an passé, notre facture carburant augmente de plus de 120 M€ et, par rapport à nos prévisions budgétaires, de plus de 50 M€.

Tels sont les 2 éléments essentiels qui expliquent les variations par rapport aux trimestres passés et par rapport au budget.

La croissance s'est traduite à des rythmes variés selon les secteurs. L'activité réseau (passage plus cargo) est à 2,4 % de chiffre d'affaires, la maintenance moins de 4 % et Transavia +23 % dans un contexte d'augmentation d'offre assez significative.

Par activité, sur la partie réseau (passage plus cargo), nous avons une dégradation à l'image de celle du Groupe par rapport à l'an passé, qui porte essentiellement sur long-courrier et court-courrier. Le moyen-courrier stabilise sa performance, ce qui est bien par rapport à ce que nous avons connu les années précédentes.

En revanche, le point très négatif est la dégradation de la performance du court-courrier HOP! Air France sur ce trimestre. C'est la même chose sur les 9 mois mais les chiffres sur les 9 mois sont évidemment pollués par les effets grève qui rendent les comparaisons difficiles.

La recette unitaire TTR (*total traffic revenue*) qui inclut les recettes annexes est à +1,4 % hors change. Nous avons cette meilleure performance sur la pointe été. Sans dévoiler la suite des événements, cette meilleure performance sur l'été n'est pas complètement poursuivie sur le début de l'automne et nous voyons un ralentissement de l'évolution de la recette.

Quand nous analysons les réseaux, nous observons que l'Atlantique nord reste très performant en matière de recettes grâce à la performance des accords de joint-venture avec Delta et dans le cadre de notre partenariat Delta/KLM/Alitalia.

Nous avons un fort tassement sur l'Amérique Latine avec les sujets géopolitiques au Brésil et la situation économique dégradée en Argentine où l'hyperinflation commence à peser sur l'ensemble des acteurs dont nous.

Enfin, la partie Asie a connu un meilleur trimestre, même si à l'intérieur de l'Asie, les performances sont très variées. Le Japon sur ce trimestre se porte bien. En revanche, certaines destinations chinoises restent toujours difficiles.

L'activité cargo à l'intérieur de ce périmètre réseau a une contribution à peu près stable par rapport à l'an passé (+2 M€ sur le trimestre) avec une recette unitaire en hausse et des éléments spécifiques dans le domaine du cargo avec notamment des dépenses externes plus importantes. Mais globalement, sur les 9 premiers mois de l'année, c'est relativement stable. La dynamique de recette est un peu moins forte que toute fin d'année 2017 et le point d'attention sera l'effet volume sur la pointe automnale qui a lieu en ce moment pour expédier tous ces beaux paquets venus du monde entier pour alimenter nos chaînes et nos consommateurs européens.

L'activité maintenance reste perturbée pour tout un tas de raisons qui figurent dans le détail du document que vous avez. Le résultat d'exploitation est en léger retrait par rapport à l'an passé, en net retrait sur l'ensemble de l'année puisque notre résultat est à 108 M€ par rapport à 150 M€ l'an passé. Sur cette période de 9 mois, nous avons l'effet négatif de la perte du contrat d'équipement avec Alitalia et au global, pour Air France compagnie aérienne, une augmentation du coût net à l'heure de vol, l'indicateur de ce que Air France Industries refacture à la compagnie aérienne : 6,4 % en brut et moins si nous retraitons d'un certain nombre de facteurs, notamment les mouvements sociaux.

Transavia a poursuivi sa croissance avec un nombre d'avions plus important que l'an passé, une croissance d'offre de 17 %. Dans ce contexte, la croissance d'offre n'a pas dégradé la recette unitaire ; ce qui survient normalement de façon un peu mécanique.

Sur les coûts, notre troisième trimestre est tenu. Nous n'avons pas de déviation majeure par rapport aux coûts unitaires tels que nous les prévoyions sur ce trimestre donné. En revanche, au regard de notre réprévision totale, sur l'année, nous anticipons une baisse de 0,6 % du coût unitaire hors grève, alors que nous tablions sur une baisse de plus de 1 % du coût unitaire avec un certain nombre d'éléments structurels sur lesquels nous pourrions revenir. Mais comme il y a moins d'activité, cela joue sur le dénominateur et il y a des éléments exceptionnels, notamment les coûts de non-qualité sur lesquels nous pourrions revenir. J'ai quelques éléments de réponse par rapport au rapport de la Commission.

J'ai évoqué la hausse de la facture carburant. Nous avons des variations de couvertures qui contribuent à atténuer l'effet prix à hauteur de 345 M€ sur les 9 premiers mois pour compenser une partie de l'effet prix qui est de 600 M€.

Sur les coûts de personnel, au cumul, les effectifs du groupe Air France augmentent un peu et les coûts moyens par effectif sont à analyser en fonction des effets noria de recrutement des différentes compagnies du groupe, notamment Joon, BlueLink. Au global, la masse salariale est relativement stable sur les 9 premiers mois de l'année avec une productivité en amélioration de 0,5 % sur les 9 premiers mois.

En matière financière, le *cash flow* libre d'exploitation est négatif, à savoir des décaissements supérieurs aux encaissements. Nous avons investi pour près de 1 Md€ sur la période. Nous essayons de préserver et de poursuivre les investissements, mais tout en veillant à ce que, pour la fin de l'année, ce flux net de trésorerie soit le plus proche de zéro pour préserver la situation du Groupe.

En matière de dette nette qui combine maintenant la dette financière et la dette des loyers à la suite de l'introduction de la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2018, nous observons une légère baisse de cette dette, mais essentiellement due au fait que nous avons un peu moins d'avions loués, que nous renégocions ces loyers à la baisse et que les durées de location sont plus courtes.

Sur la situation financière et les opérations particulières, nous n'avons pas de sujets spécifiques. Le point d'attention que nous avons mentionné au Conseil d'Administration est la situation nette de la société Air France en comptes sociaux, compte tenu d'un résultat qui sera très faible. Nous risquons de ne pas avoir des capitaux propres supérieurs au minimum légal. Il est un peu tôt pour être très affirmatif sur le sujet. En tout cas, le risque existe ; ce qui pose pour la suite des questions de pérennité et de poursuite d'activité comme nous avons pu connaître cette situation fin 2013.

Enfin, sur le quatrième trimestre, nous passerons l'écriture comptable à fin novembre, ainsi que les mouvements de fonds correspondants sur ce qui a donné lieu à l'accord salarial avec la mesure d'augmentation rétroactive qui sera comptabilisée sur le quatrième trimestre.

Tels sont les éléments de synthèse en complément du rapport de la Commission.

J'ai vu un certain nombre de questions sur les résultats par société. Je ne sais pas si ces documents figurent dans la base de données, mais ils ont vocation à y être.

Le résultat de la société HOP! sur les 9 premiers mois de l'année est négatif à hauteur de 63 M€ en matière de résultat d'exploitation.

La société Joon a, par définition, vocation à avoir un résultat sur l'année proche de zéro puisque l'accord conclu entre Air France et Joon d'achat d'ACMI conduit à se mettre d'accord pour acheter au prix coûtant de Joon. En effet, Joon est refacturé par ailleurs de la masse salariale pilotes, des coques et des assurances. En fonction de la prévision des coûts de Joon, Air France achète un prix qui est majoré d'une légère marge. Mais globalement le résultat est proche de zéro.

Si nous devons regarder les résultats de la société Air France en tant que tel, nous n'aurions pas forcément une bonne lecture puisque vous verriez apparaître des coûts d'affrètement très importants qui sont les affrètements réalisés auprès de HOP! et de Joon. Vous verriez un certain nombre d'écritures entre Air France et d'autres compagnies qui, selon moi, ne permettraient pas de donner une bonne lecture.

Ceci étant, nous vérifierons que ces documents figurent dans la base.

Le chiffrage des manques à gagner tels que la Commission l'évoque est extrêmement compliqué à réaliser parce que nous avons des indicateurs de non-qualité sur lesquels je reviendrai. Mais je ne suis pas certain qu'il soit nécessaire d'embaucher 10 contrôleurs de gestion pour mesurer combien nous aurions pu gagner. Nous avons l'indication de la perte de SKO, l'indication de tassement de la recette associée. Nous avons les grandes masses.

Le plus important est de faire le travail sur la non-qualité. Ce travail est réalisé avec les équipes du contrôle de gestion, les équipes des Opérations d'Alain BERNARD. Nous avons effectivement des postes de dépenses plus importants qui concernent les compensations clients au titre des retards et singulièrement des avions retardés à plus de 3 heures. À l'intérieur de ceux-ci, nous avons également des effets associés aux grèves. Mais nous sommes sur les 9 premiers mois de l'année sur ce poste de dépenses au même niveau que l'an passé.

Nous avons également beaucoup de dépenses associées aux bagages, qui sont à la fois du fait des retards, mais aussi, dans un certain nombre de cas de figure, des trieurs qui n'ont pas fonctionné et sur lesquels nous avons demandé des compensations à l'opérateur qui réalise ces trieurs.

En revanche, sur les DBC, nous avons des postes de dépenses inférieurs par rapport à l'an passé.

Sur les dommages avions avant l'événement du 330 percuté par l'avion de Delta, nous étions sur une trajectoire où les coûts de non-qualité étaient inférieurs à ce que nous avons connu l'an passé.

Enfin, le poste de coûts de non-performance tel que nous le mesurons calcule aussi tous les moyens mis en œuvre. Ces moyens mis en œuvre en escale et dans les *call centers* sont en augmentation, mais c'est essentiellement le poste de dépenses de vols annulés qui reste le premier poste de dépenses sur les 9 premiers mois de l'année.

Sur la partie G1XL, ce sujet a plus vocation à être traité dans les instances Cargo. Je n'ai pas les éléments avec moi pour y répondre, mais j'imagine que le CE Cargo a été alerté sur ce point.

Tels sont les éléments de synthèse.

S'il y a des questions, j'y répondrai bien volontiers.

M. PILLET.- Sur la forme, j'ai souvenir que lorsque vous présentiez les résultats de l'entreprise, à une époque, notamment après la grève de 2014 de nos collègues pilotes, vous présentiez toujours une colonne des résultats hors grève. Je ne sais pas si vous avez prévu de le faire sur la

totalité de l'exercice en fin d'année. En tout cas, il serait bien d'ajouter une colonne hors grève qui montre en activité normale les améliorations ou les dégradations, grève que vous citez d'ailleurs dans vos documents.

En revanche, vous avez trouvé un joli mot pour mieux faire passer la désorganisation de l'entreprise et son manque d'anticipation au niveau opérationnel puisque vous parlez des disruptions opérationnelles. Soit on écrit réellement ce qui se passe, soit on trouve également un joli mot pour la grève des salariés.

Vous avez évoqué Joon. Si je comprends bien, le résultat de Joon a vocation à tourner autour de zéro. Si nous n'avons pas le résultat de cette entreprise, pouvez-vous nous indiquer à quelle hauteur Joon contribue au résultat d'Air France ?

Mme LAVIGNE LEDOUX.- Bonjour. Des chiffres suscitent la plus grande inquiétude de la CFDT. On nous a annoncé il y a quelques années dans cette instance qu'à moins d'un REX d'exploitation à plus de 700 M€, notre Compagnie n'était pas en mesure de se financer et de croître.

En l'occurrence, nous nous rapprochons une nouvelle fois de chiffres qui ne vont pas être à la hauteur. L'activité croît, mais nous n'arrivons à dégager suffisamment d'argent. Notre REX sera en diminution par rapport à l'année dernière de 418 M€ ; ce qui n'est pas l'épaisseur d'un très au cumul. Même si des éléments extérieurs expliquent en partie ces résultats (hausse du carburant, effet change négatif), c'est pour toutes les compagnies major. Pourtant, elles vont arriver à dégager des chiffres qui ne seront pas les nôtres. C'est la question que nous nous posons année après année à la CFDT.

Même si l'impact des causes internes sera très important et chacun pourra prendre ses responsabilités face à cela puisqu'elles vont se monter à -335 M€, il est urgent que la Direction traite les projets qui lui reviennent. Les problèmes opérationnels sont du fait de la Direction. Comment des tensions équipage conduisent à débarquer des passagers ? Encore heureux que les commerciaux et le RM ont fait leur travail car même dans un tel marasme, on continue à vendre plus cher. Il y a eu une hausse de la recette unitaire. Mais les commerciaux sont fatigués de devoir sans arrêt aller voir des clients qui ont été débarqués, qui ont été affrétés sur des vols qui ne sont pas Air France. C'est pourtant le cœur de notre métier.

Il faudra dans les mois qui viennent que des réponses soient apportées, notamment sur le court-courrier où les résultats sont en chute libre année après année. Nous attendons toujours un vrai projet stratégique sur le court-courrier. Nous espérons que M. Ben SMITH va rapidement nous donner des indications, mais également sur le long-courrier. Le REX d'exploitation est en baisse sur tous les réseaux, même le long-courrier. Si pendant des années, il a été le cœur des recettes d'Air France, il est aujourd'hui extrêmement attaqué.

Quelle est la réponse que la Direction entend donner ? Jusqu'à présent, c'était Joon. Nous avons toujours un problème de lisibilité de nos marques. Nos clients ne s'y retrouvent plus. On met Joon sur des lignes affaires où le produit n'est pas à la hauteur d'Air France. Des clients sont donc mécontents.

Va-t-on enfin se positionner sur du long-courrier *low cost* ? Nous attendons toujours, d'autres compagnies se sont positionnées.

Nous sommes en retard dans de nombreux domaines. Nous attendons beaucoup de réponses. C'est vraiment un projet stratégique. Quel sera l'impact du départ de China Eastern ?

Au-delà, les salariés ne comprennent plus rien aux chiffres. On annonce des chiffres d'affaires en hausse, mais en même temps, cela ne va pas. C'est ce discours qu'il faudrait clarifier

après des salariés car quand ils ont entendu les résultats du troisième trimestre, ils ont eu l'impression que tout allait bien, que l'on gagnait de plus en plus d'argent. Mais non, nous n'en gagnons pas de plus en plus, au contraire. Il y a une vraie pédagogie à faire. Il faut en tout cas clarifier un certain nombre de décisions stratégiques de l'entreprise parce que de notre côté, nous ne nous y retrouvons pas.

Puis, quand vous osez mettre que la baisse des coûts sur le troisième trimestre est liée en partie à la baisse de l'intéressement, cela ne nous fait pas rire de notre côté. Nous pensions en effet que l'intéressement servait profondément aux salariés.

À quoi est due l'augmentation des coûts pilotes de +0,6 point sur le troisième trimestre ? Est-ce parce que l'on a embauché ou est-ce parce que d'autres mesures génèrent cette augmentation des coûts ? Elle est importante.

M. FILAUDEAU.- Merci pour cette présentation.

Quand le groupe Air France-KLM a présenté ses résultats, il a qualifié les performances du Groupe de solides. Je sais que le périmètre n'est pas le même, mais quand nous comparons les communications internes et externes, les écarts sont toujours considérables.

Serait-il possible d'avoir le résultat d'exploitation du groupe Air France au T3 hors change ?

Vous avez évoqué un ralentissement de la recette unitaire au quatrième trimestre. C'est paradoxal parce que j'ai vérifié les annonces du Groupe dans ses perspectives qui donnent le contraire. Peut-être y a-t-il eu une évolution entre-temps.

Vous avez également évoqué les fonds propres. Dans cette instance, vous devez être plus précis car vous avez évoqué un impact sur l'activité d'Air France par rapport à cette règle sur les fonds propres. Il serait bien d'en dire davantage.

À ma connaissance, vous n'avez pas parlé des investissements. Serait-il possible de dire un mot sur les investissements ? Reste-t-on sur la fourchette prévue ? Sont-ils abaissés ?

Je remarque que l'on continue à rembourser la dette. Une entreprise qui continue à rembourser sa dette, c'est qu'elle ne se porte pas trop mal.

Je voulais avoir votre avis par rapport à l'objectif de coûts unitaires sur les prochains mois compte tenu de la baisse d'offre de l'entreprise. J'ai cru comprendre qu'il y avait un ajustement des capacités. Nous ne sommes pas dans la fourchette. J'ai les chiffres du groupe Air France-KLM, mais je n'ai pas les chiffres de baisse de capacité d'Air France. La baisse de la croissance a un impact sur les coûts unitaires.

M. MALLOGGI.- Les impacts de la nouvelle négociation salariale sont-ils pris en compte dans les chiffres que vous présentez ?

Si je peux faire une petite différence avec ce qui a été dit précédemment, en ce qui concerne Force Ouvrière, l'intéressement, c'est bien, mais le salaire, c'est mieux. Si je peux faire le parallèle avec les responsabilités que chacun doit prendre, ce qui suit un piètre accord est lié à ceux qui le signent et pas à ceux qui se battent pour obtenir mieux.

Concernant le point à point et HOP!, puisque Joon dans son mode d'organisation est totalement au service d'Air France et affrété par Air France, HOP! va passer en ACMI total au niveau

d'Air France. Appliquera-t-on la même politique de payer les coûts fixes de la société pour qu'elle soit à zéro ?

Le Point à point est un périmètre qui attire toute notre attention. Je ne dirai pas que les chiffres reculent et s'effondrent d'année en année, c'est l'activité qui a baissé et les efforts des salariés qui ont permis de redresser pendant 2 ou 3 ans les résultats.

En l'occurrence, c'est la performance opérationnelle désastreuse et les affrètements sur des compagnies hétéroclites qui ont conduit de nombreux passagers à se détourner de nous.

M. BEURAIN.- Je voudrais demander quelques précisions concernant les investissements (982 M€). Pourriez-vous lister les principaux investissements qui ont été faits sur les trois premiers trimestres et nous expliquer pourquoi les 137 M€ (extensions et renouvellements de contrats de location) étaient nécessaires dans la politique d'achat de nouveaux avions ? Apparemment, cela doit être des avions que l'on a déjà.

Votre appréciation sur le Net Promoter Score était à 10 ; l'objectif était 25. On nous a parlé de la culture client, qu'il fallait satisfaire le client. Apparemment, ils ne sont pas contents. Je pense que les résultats qui sont assez décevants pour vous, puisque l'on a une baisse de résultat d'exploitation malgré un chiffre d'affaires équivalent, sans doute liée aux effets grèves, notamment pour les NAO, et aussi à la maintenance, sont le fruit d'une politique sociale qui a coûté assez cher à la compagnie, tant en terme financier qu'en termes d'image de marque. C'est le résultat de votre politique sociale Air France, ce n'est pas du fait des salariés.

Quel bilan tirez-vous des trois premiers trimestres et du conflit social qui a été engendré ?

Sur les couvertures carburant, en début d'année, vous nous aviez dit que vous attendiez une hausse. Auriez-vous pu mieux couvrir la compagnie par rapport à cette hausse attendue ? Pourquoi en est-on toujours à 122 M€ de hausse de facture carburant ?

M. SLIMANI.- Bonjour à tous et à toutes. Je vous remercie pour cette présentation. Pour une question de méthode, il aurait été bien de faire défiler les *slides* sur l'écran ; cela aurait été plus lisible et plus pédagogique.

Page 24, vous parlez de point de sortie 2018. Sur l'accord salarial, j'ai une question à poser : a-t-il été provisionné un montant concernant cet accord salarial au préalable ?

Je voulais revenir sur les interventions des uns et des autres. Je vais essayer d'être le plus pragmatique possible. Aujourd'hui, on va essayer d'être de nature optimiste. Les résultats ne sont pas les plus solides que l'on puisse espérer, mais on sort d'une réelle fragilité, il faut le souligner. C'est aussi ce qu'il faut dire aux salariés. Sur le côté négatif de la chose, culpabiliser les uns et les autres n'est pas très responsable.

Je reviendrai sur la notion de responsabilité. Je parle au nom de l'UNSA, si l'on est parti sur des mouvements de grève sur des sujets bien précis, notamment sur des sujets NAO, on en prend la responsabilité. On en a pris la responsabilité. On l'a expliqué aux salariés, on continue de l'expliquer et on l'expliquera. Nous n'avons aucun problème à dire que nous prenons nos responsabilités dès lors qu'il faut signer un accord, tel que l'accord salarial il y a quelque temps. Selon le contexte, nous savons nous positionner, en tout cas prendre nos responsabilités vis-à-vis de cela. Je tenais à être clair là-dessus.

De manière très factuelle, il y a clairement une question sur la stratégie d'entreprise. Effectivement, on attend l'arrivée de Ben SMITH sur le sujet ; on l'attend avec impatience parce qu'il

y a clairement un manque de visibilité et de lisibilité sur l'avenir. Des sujets tels que Joon et la performance opérationnelle sont aujourd'hui à mettre en avant et en évidence.

Vous avez fait un constat sur le troisième trimestre. Il faudrait appuyer sur le Net Promoter Score et la ponctualité des zéros. Je vous rappelle que cela fait partie de l'accord d'intéressement.

Il serait bon également, pour les organisations syndicales signataires, de remettre le sujet sur la table, à savoir : est-on en équation avec la réalité ? A-t-on pris conscience de tout le contexte dans lequel on évolue, notamment au Hub, sur des périodes de haute activité ? Je rappelle que les résultats catastrophiques en termes de NPS et de D0 sont, notamment au mois de juillet et au mois d'août, pour des éléments bien précis au sein de l'entreprise et en dehors de l'entreprise, comme vous l'avez précisé notamment sur la grève des bagages.

Il y a un sujet de performance opérationnelle sur lequel on ne fait pas assez de focus et sur lequel il est important de revenir pour espérer un avenir plus positif. Cela doit faire partie de la stratégie d'entreprise de notre nouveau DG.

M. BODRERO.- Bonjour. Excusez-moi du retard mais l'avion s'est posé à 9 heures.

Je voudrais rappeler que la commission avait fait plusieurs demandes il y a quelques années maintenant. Nous n'avons toujours pas les documents que nous demandons. Je fais un rappel. Nous demandons chaque fois à avoir :

- Les comptes de résultat détaillés d'Air France, de Joon et de HOP!
- L'évolution et le détail des contentieux et litiges juridiques entre 2017 et 2018 ; il semblerait que ce poste ait augmenté, nous voudrions en connaître la raison.
- Le chiffrage du manque à gagner de l'annulation des vols due à des difficultés opérationnelles 2018 hors grèves ; la direction n'est pas capable de nous le fournir, alors qu'elle en est capable pour les grèves. Nous ne comprenons pas pourquoi. C'est demandé en commission.
- L'impact financier de la défaillance du sous-traitant de G1XL, de la non-qualité et autres. Vous parlez souvent de qualité. Mais êtes-vous capable de chiffrer la non-qualité que nous offrons aujourd'hui à nos passagers par manque de moyens techniques et humains ?

Sur cette année, je constate que l'achat de prestations en escale d'Air France s'est dégradé de 129 M€. Nous le demandons depuis deux ans en commission, nous n'avons pas de réponse. Je répète et j'insiste : pour les grèves, vous êtes très réactifs, vous répondez immédiatement, dans la semaine qui suit. Mais, là, cela fait deux ans et vous ne répondez pas. Les 129 M€ de pertes depuis le début de l'année, qui sont dus aux achats de prestations en escale, représentent 3 789 emplois Air France. Il me semble qu'en escale on n'a pas supprimé 3 789 cette année ou l'année dernière. Donc nous dépensons plus en achat de prestations escale, en sous-traitance, que de personnels que nous avons supprimés. Et pourtant nous souffrons d'un manque d'effectifs et d'un manque de moyens techniques. On n'a pas les avions, on n'a pas les appareils. On paye cinq fois plus en sous-traitance. Pourquoi ? Il me semble que j'avais lu des rapports de SECAFI qui expliquaient que, lorsqu'il y avait un plan de départ volontaire, on pouvait estimer l'amortissement en deux ans, sauf si l'on remplaçait par de la sous-traitance le personnel qui partait, ce qui ramenait l'amortissement entre cinq et sept ans. En commission, nous demandons depuis deux ans le tableau d'amortissement des différents PDV. Là, on peut estimer que l'on a amorti à peine le PDV de 2012. Cela signifie qu'il reste trois PDV à

amortir ; ils ne sont pas dans les comptes. En revanche, l'achat de sous-traitance augmente (129 M€). Ce ne sont pas les grèves, c'est une erreur de gestion.

Nous avons demandé les résultats, on ne les a pas. Trois mille sept cent quatre-vingt-neuf emplois Air France, plus de 6 000 emplois au SMIC. Et l'on n'a pas supprimé autant de personnels en escale.

Je pourrais détailler ainsi tous les autres postes, mais je ne vais pas refaire une commission ici pour les élus. Les autres postes, comme le commissariat, augmentent. On peut parler de la grève, on peut pointer les salariés qui ont fait grève. Mais les autres chiffres qui sont négatifs par un manque de gestion ou une stratégie que l'on ne connaît pas, vous n'êtes pas capable de les fournir. Nous vous demandons de nous fournir les documents qui ont été demandés et les tableaux d'amortissement des différends PDV, parce qu'il semblerait que nous payions plus que ce que nous avons amorti.

Merci.

M. DELLI-ZOTTI.- J'ai une interrogation sur le *cashflow* négatif. Je voulais savoir si c'est une année où l'on investit plus que d'autres qui pourrait être à l'origine de cela.

Je rejoins M. BODRERO quand il dit que l'on n'a pas le matériel, pas d'avions, etc. Cela rejoint l'histoire du *cashflow*. Cette année, c'est particulier parce qu'il y a eu la grève. Mais, si l'année prochaine le pétrole monte, l'effet sera le même que celui de la grève. Si nous n'avons pas les *cashflows* ni le matériel, si nous n'avons pas un niveau d'investissement suffisant pour avoir du matériel, je crains pour notre avenir parce que c'est une équation économique qui ne fonctionne pas. Je voudrais avoir des précisions sur ce point, s'il vous plaît. Merci.

M. COTE.- Tout à l'heure, il y a eu une intervention disant que chacun devait prendre ses responsabilités. Quand j'entends ce type de discours, je me dis que l'on oublie de regarder la réalité ! Prenons la maintenance : qui n'a pas pris ses responsabilités ? Dans votre document, on ne dit rien sur la sous-traitance. Où sous-traite-t-on les avions à la DGI ?

Je vais vous les donner, puisqu'ils sont obligés de nous donner un glossaire avant que nous puissions regarder le planning avions pour comprendre où nous envoyons nos avions à l'étranger. Vous allez m'expliquer combien la sous-traitance de nos avions à l'étranger coûte.

Je rappelle que vous avez pris la décision de fermer le hangar N7 parce que, soi-disant, il n'était pas bon pour faire l'avion en peinture. Aujourd'hui, nous envoyons nos avions à l'étranger et nous les faisons peindre en trois semaines. C'est plus long qu'une grande visite ! Et on nous avait expliqué : « *On va fermer le hangar peinture parce que, messieurs, vous coûtez trop cher, parce que les hangars coûtent trop cher. Alors, on va les sous-traiter parce que c'est efficace.* » Alors, on a commencé à sous-traiter en Suisse. Nous envoyons nos avions, ils sont vides, cela coûte de l'argent !

Vous nous faites des grands discours sur l'écologie. Nos avions volent à vide ! On les fait partir, c'est de la pollution en plus. Quand on les envoie là-bas, on les fait peindre en trois semaines. Ce n'est plus en Suisse, maintenant, c'est encore ailleurs.

Je vais vous dire dans quels pays on sous-traite. En définitive, avoir tapé sur la question sociale comme on vous l'explique depuis tout à l'heure... C'est bien, chacun prend ses responsabilités. Mais comment voulez-vous qu'un jeune qui gagne 1 400 € par mois puisse prendre ses responsabilités ? Il les prend aujourd'hui en défendant son salaire. Quand M. le PDG, qui va arriver tout à l'heure, va m'expliquer qu'il touche 4 M€ quand nos collègues touchent 1 400 € par mois... Oui, nous avons pris nos responsabilités parce que cette question n'est pas traitée.

Quand le Comité d'établissement prend ses responsabilités pour faire des bons alimentaires parce que les gens ne peuvent pas manger, parce qu'il y a des interventions des assistantes sociales, oui, nous prenons nos responsabilités.

Expliquer que c'est le coût de la grève... Mais la grève, c'est le produit de quoi ? De la politique sociale de l'entreprise ! Aujourd'hui, pourquoi sous-traite-t-on ? Parce que l'on n'a pas les effectifs ! On n'a plus les effectifs en termes de chaudronniers, en termes de cabines, parce qu'hier ils nous ont expliqué que les chantiers cabines devenaient compliqués. Pourquoi ? Parce que l'on n'a personne. Ce sont des métiers qui ont évolué. Comme vous n'avez pas une politique salariale pour payer les compétences, les gens ne veulent plus faire le boulot. Aujourd'hui, vous n'êtes plus capables de trouver des chaudronniers, par exemple. Mais c'est la politique de qui ? Ce n'est pas la nôtre !

Nous envoyons nos avions à Abu Dhabi, à Bordeaux, bien entendu à Casablanca, à Dresde, à Malte, à Naples, en Tchécoslovaquie, à Perpignan, aux USA à San Antonio, en Chine. Mais c'est notre faute, ça ? C'est notre faute si aujourd'hui nous n'avons pas les effectifs pour travailler ? Nous n'avons pas les moyens. En plus, vous avez expliqué tout à l'heure qu'il n'y avait pas de *cashflow*, que l'on ne pouvait pas investir. Quand les gens n'ont pas de caisse à outils, comment font-ils, quand on attend le matériel pendant des jours, quand la maintenance découvre que, quand on fait faire le matériel à l'étranger, cela coûte cher de le faire revenir, qu'il n'avait pas été prévu que le transport coûtait aussi cher ? Qui a choisi de sous-traiter à l'étranger ? Il fallait vous poser la question de rapatrier les pièces ! Et vous venez de nous dire que c'est notre faute parce que les gens ont fait grève ? Mais la grève a coûté 36 M€, vous le marquez à la DGI. Mais, avec cela, vous auriez pu augmenter et faire combien d'embauches ? Vous avez préféré aller jusqu'au bout, maltraiter le personnel, lui mettre des conditions lamentables de travail. Tous les jours, au CE, vous voulez que je vous dise les horaires que l'on nous présente ?

Comment avez-vous essayé de répondre au conflit social ? On change les horaires. On passe les gens en nuit. Pourquoi ? Parce que vous en avez besoin ! Vous savez très bien que les jeunes aujourd'hui n'arrivent pas à bouffer, ils font grève. Alors que fait-on ? On résout le problème en les mettant de nuit.

Alors, c'est facile de nous dire que parce que nous avons fait grève, c'est votre responsabilité. Non ! C'est votre responsabilité. Vous poussez les gens à crever de faim !

Quel est le message que vous envoyez ? Je vais le dire tout à l'heure au nouveau PDG. Il n'a même pas commencé à travailler qu'il multiplie son salaire par quatre. Il y a donc de la tune dans l'entreprise ! Si notre boîte, c'est de la merde, pourquoi il vient chez nous ? Il valait mieux qu'il reste là-bas. Il va faire quoi ? La même chose que là-bas ? Il va sous-traiter la maintenance ? Il va faire un copier-coller. Pas besoin de payer un mec 4 M€ pour faire cela !

Ceux qui veulent nous culpabiliser par rapport à la grève... Il a raison, vous faites une présentation pour nous culpabiliser. Mais, honnêtement, c'est votre responsabilité ! En plus, vous voulez rayer les élus. Franchement, vous allez faire quoi dans cette boîte ?

Je vous l'ai dit tout à l'heure, c'est une gravité, le dialogue social, il n'y en a plus. Vous voulez éliminer les syndicats. Ils vont disparaître, on va bosser dans la clandestinité. Il n'y en aura plus, c'est fini ! Et vous allez discuter avec qui ? Avec les « gilets jaunes » ? Vous ne voulez plus des syndicats, nous allons tous partir, ici ; vous allez vous démerder, vous allez voir le bordel ! Vous vous rendez compte de la société que vous êtes en train de nous construire ?

Et le nouveau, il va arriver. Mais ils finissent tous en taule ! Quand ils vont dans les pays étrangers, on découvre...

M. TIZON, Président.- OK !

M. COTE.- Non, je ne finirai pas parce que c'est notre avenir, notre boulot.

M. TIZON, Président.- C'est aussi notre boulot.

M. COTE.- Et la présentation que vous nous faites aujourd'hui est lamentable.

M. TIZON, Président.- Attendez...

M. COTE.- Vous prenez vos responsabilités. Je vous ai expliqué tout à l'heure que vous nous avez méprisés à la DGI. Nous n'avons même pas eu le droit d'ouvrir notre bouche pour poser la question du dialogue social. Et pourtant, je prends simplement la fin de votre truc. Je vais juste terminer par cela, Monsieur, la dernière page : communication. Parce que vous nous avez déjà rayés de la carte :

« Communication : préparation des 85 ans d'Air France - Célébration des 25 ans du site « La Barigoude » le 5 octobre à Toulouse. »

Qu'est-ce qui s'est passé à Toulouse, ces derniers temps. Comment le CE a-t-il aidé la direction à faire les portes ouvertes ? Combien de personnes sont venues ? Mille cinq cents personnes...

M. TIZON, Président.- Quel rapport avec les résultats économiques ?

M. COTE.- Je vais vous expliquer comment vous faites vos communications. Lorsqu'on a fait les portes ouvertes à la DGI, 2 500 sont venues. Pourquoi ne le mettez-vous pas, là ? Parce que vous vous en foutez de la maintenance ! Quand nous vous avons expliqué qu'il fallait décroquer notre entreprise, faire en sorte que nous travaillions tous ensemble... Vous choisissez de valoriser certains et vous oubliez les autres.

Expliquez-moi où, dans votre document, vous pouvez m'expliquer combien a coûté la sous-traitance de nos avions à l'étranger. Où est-ce marqué ? Combien coûte la sous-traitance à Malte ? L'autre jour, on leur a demandé où se trouvait le 380, ils ne le savaient même pas ! Quand on leur pose la question « pourquoi un avion est peint trois semaines à l'étranger ? », ils ne savent pas.

Je prends les différents plannings. Un avion est prévu à Dresde en octobre-novembre, on arrive au mois dernier, ils ne savaient plus. Ils ne savent même plus où sont les avions ! Ce n'est pas un ULM, un 380 ! C'est ce que nous vivons tous les jours.

M. TIZON, Président.- Cela n'a rien à voir...

M. COTE.- Si ! Cela a à voir avec notre réalité du travail parce que cela nous coûte de l'argent ! Combien coûte la sous-traitance à la DGI ? Répondez à la question !

M. TIZON, Président.- Mais c'est à regarder au CE de la DGI.

M. COTE.- Non !

M. TIZON, Président.- Mais si !

M. COTE.- Non ! Vous êtes les premiers à nous dire que cela coûte 36 M€. Mais ce n'est pas cela qui coûte le plus cher, c'est votre politique sociale qui coûte cher.

M. TIZON, Président.- Monsieur COTE, vous terminez, s'il vous plaît.

M. COTE.- Non, non !

L'économie, vous nous expliquez que ce sont les chiffres. Mais les chiffres sont le produit d'une réalité. La réalité, c'est ce que nous vivons au quotidien. Les 36 M€, c'est le produit d'une politique sociale que vous n'avez pas voulu entendre pendant des années, qui a poussé les gens à faire grève parce qu'ils sont dans une situation sociale difficile. Et vous ne voulez pas l'entendre ! Excusez-moi... Si vous ne voulez pas que l'on discute des chiffres... Nous, nous avons notre analyse, vous avez la vôtre. Nous n'allons pas nous soumettre à vos décisions, y compris à ce que vous voulez interpréter des chiffres. Les chiffres, c'est le produit de ce que vous avez décidé. Tout à l'heure, quand la dame est intervenue, qu'elle a dit que chacun devait prendre ses responsabilités, vous ne lui avez rien dit. En revanche, si moi j'interviens, cela vous pose un problème.

M. TIZON, Président.- Elle a été plus brève dans son intervention que vous.

M. COTE.- Non !

M. TIZON, Président.- Si.

M. COTE.- Et alors ?

M. TIZON, Président.- Et alors ? Vous monopolisez la parole. Monsieur COTE, d'autres personnes veulent prendre la parole.

M. COTE.- On n'est pas chronométré ! Vous ne voulez pas que je parle, c'est cela ?

M. TIZON, Président.- Si, vous avez le droit de parler.

M. COTE.- Alors laissez-moi terminer ! Vous me faites parler plus longtemps en me coupant la parole. Vous me laissez finir. J'avais envie de finir mais je ne le peux pas.

M. TIZON, Président.- D'accord, mais je voudrais juste faire une remarque.

M. COTE.- Non, vous la ferez après, vous me laissez finir !

Arrêtez de nous parler de la grève parce que la grève, c'est le produit de ce que vous avez fait pour nous pousser à la faire, parce que vous n'avez pas voulu entendre les problèmes. Je rappelle que, sur les 36 M€, on avait largement de quoi répondre au problème social de la DGI. Sauf que vous ne l'avez pas fait ! Vous avez préféré ne pas négocier et vous mettre dans cette situation. Vous nous présentez l'addition, mais c'est votre responsabilité, ce n'est surtout pas la nôtre.

Et la question n'est toujours pas réglée ! C'est ce qu'il y a de pire. On a perdu 36 M€ et le problème est toujours posé sur la table. C'est pour cela qu'ils vont réunir les organisations syndicales dans quelques heures ou dans quelques jours. Mais c'est loin d'être terminé, je vous le dis, croyez-moi !

Vous provoquez les gens, je vais terminer par cela. Quand vous expliquez qu'un de PDG gagne 4 M€, croyez-moi les gens disent une chose très simple, ils n'ont pas besoin de regarder les chiffres : si l'on est capable de trouver 4 M€ pour payer une seule personne, alors que ne vois pas pourquoi on ne le fait pas pour les autres.

M. GARBISO.- Beaucoup de choses ont été dites. S'agissant de la dernière intervention, un sujet est intéressant et concerne le CCE : il faudrait que nous puissions avoir un coût total de la

sous-traitance à Air France, connaître sa performance, la qualité et la non-qualité de cette sous-traitance. Elle a tendance à s'étendre. Le constat que l'on peut faire dans toutes les directions est qu'il n'y a aucune maîtrise de cette sous-traitance.

Je voudrais revenir sur deux points.

Concernant le court courrier, vous avez dit qu'Air France entrerait dans un système d'affrètement des vols HOP!. Mais qu'en est-il de HOP! qui affrète des vols parce qu'elle est incapable de faire voler ses propres avions du fait du siphonage des PNT par Air France ?

Je me rappelle d'un exercice qui a été présenté en 2016, ici, par l'ancienne direction de HOP!, qui se projetait sur la démarche commerciale qui permettait de réduire les coûts d'exploitation de HOP!. Il s'avère que c'était parti dans une bonne trajectoire. En 2017, du fait de la perte de beaucoup de pilotes, les avions sont restés au sol et les affrètements ont été lancés. Aujourd'hui, on veut faire porter la responsabilité de ce résultat désastreux au personnel du sol. C'est le premier point.

Second point, dans les enjeux et perspectives, il faudrait que vous m'expliquiez comment vous pouvez mettre au quatrième trimestre la hausse du prix du carburant, alors que la hausse a eu lieu avant l'été de façon importante. Il est annoncé un pic de chute de plus de 20 % ; le carburant descend. Les milieux informés s'inquiètent qu'en 2019 il puisse être aussi bas.

M. TAIBI.- Je vais rebondir sur ce que dit Philippe. Quand vous demandez ce que cela a à voir avec les résultats, cela a à voir avec les résultats. Dans les documents, vous nous pointez du doigt à travers les grèves. 36 M€ à la maintenance et 299 M€ sur les négociations salariales. Mais il faut prendre le problème à l'envers. Si nous avons fait grève, ce n'est pas par gaité de cœur mais parce qu'Air France annonce des résultats records en février et que l'on nous donne un accord à 0,6 et 0,4. Il ne faut pas inverser la raison pour laquelle nous sommes partis en grève. Nous sommes partis en grève parce que c'était une mesquinerie. L'accord qui a été présenté, qui a été signé par certaines OS, était une mesquinerie par rapport aux résultats qui étaient annoncés, qui étaient des résultats records dans l'entreprise.

À la maintenance, 35 M€... Cela fait neuf mois qu'ils sont en conflit. Je ne suis pas DRH. J'ai une fonction syndicale, je connais ma place. Quand un DRH n'est pas capable de régler un conflit qui dure depuis neuf mois, c'est qu'il y a un problème dans l'entreprise. Quand la performance opérationnelle se « casse la gueule »... On a un directeur général des Opérations, rien ne se passe ! Tout va bien ! Tous les jours, on annule des vols. Aujourd'hui, sur l'A380, New York, plein la gueule, cinq cents passagers. Boum ! Annulé ! Tous les jours on annule des vols. Il ne se passe rien, ce n'est pas grave. Les passagers se démerderont. Cela, c'est de l'argent ! C'est bien de l'argent que l'on perd.

Sur le Hub, on a 200 personnes dont on ne sait pas quoi faire. On leur a fait une salle. Ils ont une salle. Tu gères lundi, mardi. Mercredi, jeudi, vendredi, tu restes chez toi. C'est ce qui se passe actuellement. Deux cents personnes sont concernées. Elles restent chez elles, elles sont payées alors que l'on a un manque de main-d'œuvre partout dans l'entreprise. J'ai entendu Philippe dire que, à la maintenance, ils sont en recherche de chaudronniers. On n'est pas capable de prendre ces personnes-là, de les former ? Non, non ! On a trouvé une solution, cela fait plus d'un an que cela dure : « Tu viens lundi, mardi, et puis les trois autres jours, tu restes chez toi. » Ces gens-là sont payés, ce n'est pas gratuit. Un salarié chargé, chez Air France, c'est à peu près 60 000 €. Il faut multiplier 60 000 € par 200 !

On les occupe comme s'ils étaient des gamins à l'école. Ils ont 20 ans d'ancienneté. Ils sont inaptes, ils ne peuvent plus exercer sur des métiers pistes et, certains, sur des métiers passages. On a trouvé comme solution de les occuper. C'est notre ras le bol, le ras-le-bol qu'essaie d'exprimer Philippe. Je soutiens ce qu'il dit, il a raison. Tout cela, c'est de l'argent dépensé, de l'argent que l'on

perd. Après, il va falloir les récupérer. Qui va faire les efforts ? Nous le savons, c'est nous ! À un moment donné, on va nous dire que l'on perd trop d'argent, que l'on n'est pas assez compétitif, qu'il va falloir faire encore plus d'efforts.

On nous dit que le coût de la grève est de notre responsabilité. Oui, c'est de notre responsabilité d'avoir appelé à la grève. Il n'y a pas de problème. Mais, si on appelle à la grève, c'est votre responsabilité ! Vous nous proposez des accords qui nous poussent à aller à la grève. On ne va pas à la grève de gaité de cœur. Je vous montre les fiches de paye ? Je vous dis combien on a perdu sur les 15 jours de grève ? Ce n'est pas gratuit. La compagnie perd de l'argent, les salariés perdent de l'argent. On n'est pas en mandat. Tout le monde perd de l'argent. Si on le fait, ce n'est pas de gaité de cœur. Arrêtez de proposer des accords minables !

Comme Philippe COTE, je finis de parler parce que c'est une exaspération. Cette exaspération, on la retranscrit ici parce que c'est ce que les collègues nous retranscrivent tous les jours. Tous les jours, c'est comme cela. Tous les jours, on fait du bricolage. Sincèrement, on s'appelle Air France, on est une major, mais c'est du bricolage ce qui se passe ! C'est le cas pour chacun dans les entités que nous représentons. Je suis plus spécialisé sur le Hub, Philippe l'est plus sur la maintenance. Sur le Hub, on bricole. Heureusement que les salariés ont une conscience professionnelle, qu'ils se démènent tous les jours, parce que ce qu'on met en face, ce qu'on leur donne comme moyens, je me demande parfois comment les clients nous font encore confiance. Sincèrement, je me demande comment ils arrivent à nous faire encore confiance. C'est que les salariés, en face, doivent vraiment être très professionnels !

L'argent que l'on perd dans cette compagnie, ce n'est pas notre faute. Ce sont les choix des dirigeants précédents. Vous voulez que l'on parle de HOP! ? Vous voulez que l'on parle de M. GUÉRIN, à qui on a donné la légion d'honneur, qui nous a vendu ses ATR tout pourris. Il est venu à Air France, il est reparti avec un beau chèque. Maintenant, qui se prend ces ATR que l'on n'arrive plus à faire voler ? C'est Air France ! Il s'en fout, il est parti. Il est venu il y a deux ans parce que c'était le pote de M. de JUNIAC.

C'est notre compagnie et c'est nous qui payons à la fin. Nous sommes exaspérés, nous en avons marre ! C'est tout ce que nous vous disons.

Il y a donc un rapport entre les chiffres et ce que nous disons.

M. TIZON, Président.- Merci.

Mme MONSÉGU.- Bonjour à tous.

Nous soutenons à 100 % l'intervention que vous contestez de Philippe COTE, parce que ce qu'il décrit sur ce qu'il se passe à la maintenance est exactement ce qu'il se passe dans l'ensemble de l'entreprise, et notamment dans les secteurs d'exploitation.

Quand il parle d'une politique globale défectueuse qui crée des conditions dans lesquelles les salariés n'ont pas les moyens suffisants, tant en terme humain qu'en termes d'outils, pour travailler, cela s'applique partout dans l'entreprise. Si l'on veut parler de responsabilité, on va en parler, et l'on va mettre les points sur les « i » et les barres sur les « t ». Parce que la responsabilité de la grève incombe à une direction qui à aucun moment n'a voulu négocier, qui à aucun moment n'a pris en compte les revendications des salariés.

Je rappelle que la CGT a été droite dans ses bottes sur cette question, que nous avons revendiqué un rattrapage des salaires. On ne parlait pas d'augmentation mais d'un rattrapage des

salaires. On n'a pas signé d'accord parce qu'il n'y a pas eu de rattrapage entre 2012 et 2017. On ne le signera pas tant qu'il n'y aura pas de rattrapage sur les salaires.

Nous considérons que nous sommes là pour défendre les intérêts des salariés et que le travail doit être payé. C'est le travail qui doit être payé. C'est la première des priorités.

Les salariés doivent disposer des moyens suffisants pour rendre le service que l'on doit aux passagers.

Mon camarade Serge est intervenu sur plusieurs points qui demeurent en suspens depuis deux ans. Pourquoi ne répondez-vous pas aux questions qui sont posées ? Pourquoi n'abordez-vous pas la question de la non-conformité, de la non-qualité de service, du coût que cela génère ? Pourquoi ne regardez-vous pas l'organisation du travail, comment les gens doivent se débrouiller sur le terrain ? Ils sont contraints de procéder à des ajustements mutuels constants parce que, sinon, rien ne fonctionnerait. Au Hub, quand on n'a pas les effectifs suffisants, on met tout le monde à l'embarquement, il n'y a personne au passage pour accueillir les passagers ou pour les traiter. Il faut qu'ils se débrouillent avec des machines. Cela se passe partout.

Le deuxième problème est que l'on a des syndicats qui se permettent de s'appeler « syndicats », qui écrivent au patron de ne pas augmenter les salaires et qui n'assument pas. Ils font un démenti sur le terrain pour dire : « *C'est ma boîte qui a été piratée, ce n'est pas moi qui ai écrit cela.* » On est où ? On nage en plein délire !

Il y a un problème que vous n'avez pas vu. Le départ de M. JANAILLAC, ce n'était pas que la question des salaires. Le vote, ce n'était pas que la question des salaires, c'était la question du ras-le-bol. Les gens en ont ras-le-bol, et cela continue ! Ce n'est pas réglé ! En plus, avec E. MACRON, vous êtes en train de tuer le mouvement syndical, vous êtes en train de tuer les syndicats dans les entreprises, vous êtes en train de nous asphyxier. Vous créez les conditions pour que l'on ne soit plus sur le terrain. Eh bien, je vous le dis, vous allez vous débrouiller ! Vous allez vous débrouiller avec des « gilets jaunes ». Les nôtres seront rouges, mais vous allez vous débrouiller ! Cela va être très compliqué. Parce que, si vous cassez – ce que vous êtes en train de faire – le lien entre les représentants des personnels et la direction, c'est extrêmement grave. On recule, on revient à l'après-guerre. On est en train de tout démonter.

Vous savez, ce qui se passe dans le pays, ce qui va se passer ce week-end, ce qui est en train de monter dans le pays, cela va monter aussi dans les entreprises. Parce qu'ici on est en France, on ne va pas se laisser faire. Je suis très contente que Carlos GHOSN soit en taule et j'espère qu'il va se prendre dix ans ! Parce que cela commence à mettre les choses à leur place.

Je le dis à chaque direction, et en 20 ans j'en ai vu défiler un paquet, vous ne ferez rien sans les salariés, sans les citoyens. Cela ne sera pas possible. Franchement, commencez par respecter les organisations syndicales et les revendications des salariés qu'elles portent, ce qu'elles décrivent des conditions de travail qui doivent être améliorées. Investissez dans les personnels, dans le matériel, dans les moyens à donner aux personnels pour rendre une qualité de service aux passagers. Les passagers, si l'on répond à la qualité de service, seront fidèles à Air France. Si on leur vend un produit qui n'a rien à voir avec ce qu'ils ont cru acheter – cela se passe bien souvent –, on n'arrivera pas à les fidéliser. C'est cela, la situation.

M. TIZON, Président.- Merci.

M. VERSPYCK.- Je vais essayer de répondre à un certain nombre de questions relatives au troisième trimestre et aux neuf premiers mois de l'année, d'identifier des pistes d'amélioration.

L'objet est quand même de regarder dans quelle direction on va aller. Je vais essayer d'être bref afin de laisser Ben SMITH prendre du temps pour faire son intervention.

Sur la présentation générale, je présente des chiffres. Je n'ai pas vocation à culpabiliser qui que ce soit dans la façon dont je présente les chiffres. En revanche, les chiffres sont là ; je mentionne les résultats et les impacts de tel ou tel élément.

On appelle « disruption » des éléments qui perturbent l'activité. Évidemment, nous avons connu des événements de nature sociale qui ont diminué nos résultats. J'ai mentionné des événements externes (ATC, Trieur bagages).

Sur la contribution de Joon, on est sur un ordre de grandeur d'une variation par rapport à un coût de production Air France qui est d'une trentaine de millions d'euros. À ce jour, c'est l'ordre de grandeur dont on parle. Ce n'est évidemment pas un résultat, mais c'est une contribution. Si jamais l'activité des vols Joon était opérée par Air France, entre les niveaux de salaires différents, les compositions d'équipages et les choix d'hôtels, on est sur cet ordre de grandeur.

Des inquiétudes ont été exprimées, relatives à la trajectoire et au fait que notre résultat ne nous permet pas d'investir. C'est le vrai sujet aujourd'hui, puisque notre résultat reste très faible. Nous restons sur les ordres de grandeur qui figuraient en 2013 sur le montant nécessaire pour préparer le futur et les investissements, même si entretemps les normes comptables ont changé. Nous sommes toujours en décalage. C'est pourquoi nous avons besoin de générer ce *free cashflow*.

En matière d'investissements pour 2018, nous tablons sur un montant de l'ordre de 1,3 Md€. Nous les avons ajustés à la suite du résultat, à la suite du printemps. Nous les avons réduits d'environ 100 M€. Ces investissements se composent pour une large partie de la flotte : un peu plus de 300 M€ pour les avions neufs. Il faut bien avoir en tête que les investissements d'Air France, au-delà des avions et des moteurs que l'on peut identifier et que l'on visualise facilement, ce sont des modifications cabines pour plus d'une centaine de millions d'euros, des pièces pour plus de 100 M€, qui contribuent à l'activité de la maintenance. On a la maintenance capitalisée pour plus de 5400 M€ et, enfin, des investissements AT et sol pour près de 300 M€.

Nous envisageons un pas important d'investissement pour l'année prochaine, qui est en cours de discussion. Nous avons prévu et nous prévoyons toujours d'augmenter nos investissements de 400 M€ en 2019 par rapport à 2018. Mais si nous voulons y arriver, il faut générer ce *free cashflow* et sortir de la situation tendue dans laquelle nous sommes.

Sur les questions relatives à l'accord salarial, rien n'a été provisionné. Tout sera dans les comptes du quatrième trimestre et au mois de novembre.

Sur la question de M. BODRERO relative au poste « frais d'escale », ce poste « frais d'escale » comprend le poste « compensation client ». On ne peut pas lire l'augmentation de plus d'une centaine de millions d'euros comme étant associée à de la sous-traitance ou des frais d'escale en augmentation. À l'intérieur de cela, vous avez un effet activité de plus de 3 %, des compensations clients et, après, du plus et du moins selon les postes de dépenses externes. Par exemple, il y a sans doute des augmentations de frais d'escale aux États-Unis avec l'effet change et l'inflation étatsunienne. On ne peut pas utiliser cette augmentation pour la transformer en variation de périmètre.

S'agissant de la qualité de la sous-traitance, des coûts et de la maîtrise, ce sujet doit être traité au sein de chacun des métiers. Il est difficile d'avoir une vision globale et de dire que la sous-traitance en matière de gare cargo *versus* la peinture des avions, *versus* ce que fait BlueLink... Englober tout cela, dire qu'il y a un coût global, n'est pas la façon la plus efficace. J'aurais plutôt tendance à déporter et reporter ces analyses au cas le cas à l'intérieur des différentes instances.

Sur le prix du carburant, vous avez raison, M. GARBISO, la présentation a été faite mi-octobre. Les commentaires étaient avant la baisse singulière que l'on a connue. Cela démontre bien qu'il y a une très forte volatilité. Cela peut remonter comme cela peut rebaisser. Je n'ai aucune idée par rapport à cela.

Sur les questions très précises relatives à la sous-traitance, au coût des peintures, que posait M. COTE, je n'ai pas la réponse.

Quant à savoir si la présentation que j'ai faite est lamentable... La dernière fois, vous m'avez traité de « malhonnête ». Les adjectifs que vous retenez ne sont pas nécessairement les plus adéquats. Mais nous pourrions en reparler.

Je pense avoir répondu aux questions. Je propose de terminer cette intervention sur le troisième trimestre.

M. TIZON, Président.- Merci, Marc.

Benjamin...

2. Intervention de Benjamin SMITH, Directeur Général d'Air France/KLM et d'Air France

Monsieur le Président SMITH.- Merci, Marc.

Bonjour à tous. Je vous remercie de m'avoir invité à votre réunion. J'ai eu l'occasion de rencontrer la plupart d'entre vous dans cette salle, et c'est mon plaisir de vous voir encore.

Comme beaucoup d'entre vous le savent, mon français oral n'est pas parfait. Si vous voulez, nous avons un traducteur aujourd'hui, comme nous en avons un dans les autres réunions qui se sont déroulées avec moi. Si possible, j'aimerais que nous l'utilisions. Mais si vous voulez parler avec moi en français, je le comprends.

M. TIZON, Président.- Tout à l'heure, nous avons évoqué la loi TOUBON. Nous avons un système de traduction. Pour la compréhension des uns et des autres, il est plus facile que cela se fasse en anglais pour Ben. Si vous souhaitez vous exprimer en français, il n'y a pas de souci.

Monsieur le Président SMITH.- Merci.

(M. Benjamin SMITH poursuit en anglais.)

C'est la première réunion de ce type. C'est intéressant pour moi que cela ait lieu de cette façon. Cela ressemble un peu plus à un tribunal qu'à autre chose, mais ce n'est pas à moi de vous imposer le format de ce type de réunion.

Alors, c'est positif, le fait que moi-même et que mes collègues puissions entendre directement de votre bouche quelles sont vos principales préoccupations, ce que vous considérez comme étant une priorité pour nous. J'apprécie. En même temps, c'est aussi une occasion pour vous de pouvoir entendre de notre bouche ce que la compagnie cherche à faire, ce que la compagnie fait bien, ce que la compagnie trouve problématique.

C'est ma première réunion de ce type. J'espère que, avec ce genre de réunion, si nous nous réunissons comme cela, nous pourrions aligner nos points de vue ou, en tout cas, améliorer la

compréhension des différents défis auxquels fait face la compagnie, les défis à l'intérieur et à l'extérieur.

Je suis en poste depuis 60 jours, 60 jours passionnants. J'ai rencontré déjà certains d'entre vous. Vous avez été très clairs sur l'historique récent des difficultés de notre entreprise. J'ai apprécié votre franchise et la clarté du message. Donc merci.

Je ne vais pas pouvoir m'adresser à chacun d'entre vous individuellement, mais j'ai déjà pu rencontrer certains d'entre vous.

Ce qui serait le plus productif, parce que nous n'avons pas un temps infini aujourd'hui, ce serait de vous permettre de me poser des questions. Comme vous le savez, les questions difficiles ne me font pas peur. Je crois que vous le comprenez, vous ne faites pas particulièrement preuve de retenue, d'ailleurs. Surtout, n'hésitez-pas, demandez-moi ce que vous voulez. Si je ne vous connais pas, peut-être que vous pourriez commencer par vous présenter et nous dire dans quelle partie vous travailler.

(Les membres du CCE se présentent.)

M. COTE.- Je vais commencer par une déclaration que j'avais annoncée tout à l'heure au nom de la Maintenance et du syndicat SUD.

Puisque le nouveau PDG nous dit que nous pouvons nous exprimer, je donnerai ensuite mon avis sur la situation.

Monsieur le PDG, vous êtes arrivé au moment où il y avait une tension. Je rappellerai pourquoi elle a lieu.

D'abord, je rappelle que dans cette séance, il y a ceux que l'on aime bien et il y a ceux, quand ils interviennent, que l'on essaie de faire passer pour malhonnête.

Quand certains nous expliquent que chacun prend ses responsabilités, à la DGI, nous les avons toujours prises. C'est peut-être l'un des comités d'entreprise qui s'est le plus remis en cause sur son rôle dans l'entreprise et peut-être le seul qui a construit un partenariat avec la Direction dans l'intérêt des personnels de la DGI. Je pourrai en faire la démonstration. Donc prenez un peu de distance, Monsieur TIZON, avec la DGI.

Monsieur le PDG, je suis intervenu sur une question fondamentale reprise par Mme MONSÉGU, sur le dialogue social dans l'entreprise. Le dialogue social est en train de disparaître avec les lois Macron, lois scélérates qui remettent en cause la forme de dialogue social actuelle.

J'ai également expliqué que vous alliez hériter de la discrimination entre les différents secteurs. En effet, la DGI, la Maintenance industrielle, n'a jamais été convoquée pour discuter du nombre d'élus sur lequel nous allons nous appuyer demain dans le cadre du dialogue social. Nous sommes effectivement en voie de disparition. C'est peut-être l'une des dernières fois que vous me voyez ici.

Mais croyez-moi, Monsieur le Directeur, nous resterons pour autant sur le terrain et le dialogue social prendra d'autres formes, à l'image de ce qui se passe aujourd'hui dans le pays puisque demain, il n'y aura plus de représentants syndicaux. Ils vont disparaître de secteurs qui sont plus maltraités que d'autres. C'est de la responsabilité de vos dirigeants aujourd'hui qui ont considéré que

des secteurs doivent être bien traités et que d'autres doivent être maltraités. Nous ne sommes pas dans l'équité.

Je vais faire une déclaration qui ne va pas vous plaire, mais elle correspond à l'appréciation que nous avons et à l'appréciation qu'en ont les personnels. Elle s'adresse à vous et à l'ensemble de la Direction.

Déclaration SUD

Monsieur le Président, vous arrivez et vous confirmez que de l'argent, il y en a dans les poches de la Compagnie. Vous atterrissez à Air France sur un matelas doré de 4 M€ en multipliant par 4 le salaire du PDG sans même avoir commencé à travailler. Cela ressemble, je dirais et nous le pensons tous, à une provocation grotesque.

Ainsi, le personnel se sent spolié, eux qui n'ont jamais été récompensés des hausses de productivité qu'ils ont produites, tout en supportant le choc des sous-effectifs suite aux multiples plans sociaux qui nous ont été imposés par vos prédécesseurs.

Cela s'est traduit par le blocage des salaires, le sous-effectif accentuant la dégradation des conditions de travail.

Comment oser faire croire et accepter aux salariés des nouveaux sacrifices ? Comment allez-vous expliquer aux salariés payés 1 400 € que cela est juste ? Comment demander des efforts supplémentaires quand certains ramassent le pactole, alors qu'ils n'ont pas commencé à travailler ? Cela ne peut être perçu –je vous le dis correctement– que comme une déclaration de guerre sociale.

La Direction s'est coupée des personnels et elle n'a toujours pas compris le sens de la signification du non au référendum. Le non est l'expression...

On ne peut pas faire deux choses à la fois, surtout si vous voulez traduire.

Monsieur le Président SMITH.- J'ai très bien entendu.

M. COTE.- Je recommence la phrase.

La Direction s'est coupée des personnels et elle n'a jamais compris la signification du non au référendum. Le non est l'expression d'une formidable volonté des personnels d'être entendus pour travailler dans une entreprise qui leur donne les moyens d'accomplir leurs missions. Cela sous-entend des effectifs, la reconnaissance de leurs investissements dans des carrières avec des salaires décents. Le non au référendum est l'expression positive car elle montre l'attachement des personnels à leur entreprise.

Pour réponse, on nous renvoie un PDG avec des dividendes pour venir chez nous, alors que l'on nous refuse la redistribution du fruit de leur travail.

Dans ces conditions, nous ne nous faisons aucune illusion sur vos intentions. Cela annonce pour nous des ravages sociaux, des attaques contre l'emploi, contre les salaires avec comme cible pour la DGI, c'est-à-dire la maintenance, une filialisation et de la sous-traitance accrue.

Pourtant, il y a autre chose à faire. L'entreprise doit être un lieu de responsabilité sociale majeur afin de retrouver un sens collectif perdu. Une redistribution plus sociale pour favoriser le travail doit être un objectif indispensable avec des investissements dans le personnel comme moteur du développement économique.

Ainsi, vous sortez d'une logique archaïque en investissant dans l'humain et son travail créatif et non dans des stériles placements boursiers à fonds perdus.

Redonner un sens au travail, c'est la possibilité de monter en compétences et la reconnaissance nécessaire pour faire progresser l'emploi professionnel des agents. Ainsi, la rémunération finale progresse avec des reclassements de carrière plus favorables et des salaires qui augmentent.

Pour terminer, le décloisonnement de l'entreprise doit s'opérer dans une perspective d'une cohésion sociale industrielle et économique. Ce décloisonnement n'est pas le chacun pour soi, c'est la diversité de nos métiers qui doit être prise en compte car c'est un gage d'efficacité d'un commun partagé.

Ce n'est pas le découpage de la Compagnie qui va nous rendre plus fort, mais c'est son unité. Vous devez prendre en compte le message exprimé par les agents. Vous devez changer de cap pour nous donner les moyens d'un progrès social, facteur de stabilité et d'efficacité. Investir dans l'avenir, c'est investir dans le personnel.

J'ai fini ma déclaration.

Lorsque vous présentez à la DGI que la grève a coûté 36 M€, ce n'est pas de notre responsabilité. C'est parce que la question sociale n'est pas traitée. Ne venez pas nous dire aujourd'hui que les chiffres sont mauvais à cause de la grève. Nous avons déjà perdu 36 M€ et le problème n'est toujours pas réglé. Ces 36 M€ auraient dû être mis dans des salaires décents, dans la reconnaissance professionnelle des agents, leur professionnalisme car les personnels sont attachés à leur entreprise, c'est ce que voulait dire le référendum. Quand 80 % des personnels votent, c'est qu'ils sont intéressés à leur entreprise. Mais la Direction ne veut pas entendre les problématiques qui nous sont posées au quotidien.

Aujourd'hui, on sous-traite à la Maintenance dans 10 pays. Il y a 4 ans, on sous-traitait dans combien de pays ? Cela ne fait qu'augmenter car nous n'avons pas les moyens de travailler. Ce n'est pas de notre responsabilité. Pourtant, nous l'avons expliqué à de multiples reprises. Il y a quelques années, on nous soutenait ici qu'il y avait un niveau de sous-traitance à ne pas dépasser. Aujourd'hui, on l'a dépassé et on fait n'importe quoi.

Tous ces éléments nous posent problème.

Je terminerai sur les 1 400 €. Nous avons des salariés à la DGI, à l'Industriel, qui touchent 1 400 €. Le Comité d'entreprise est obligé de répondre aux questions sociales de nos assistantes sociales et nous faisons des bons alimentaires. C'est le CE qui le prend en compte. Nous sommes dans cette situation.

La présentation qui nous a été faite est là pour nous culpabiliser. Elle n'est pas là pour répondre aux problèmes mais pour les accentuer et les cacher. La pire des choses, c'est de ne pas les aborder et ce n'est pas en supprimant les délégués du personnel ou leur représentativité que cela ira mieux. C'est tout le contraire.

Je vous le dis aujourd'hui, nous nous adapterons à la disparition des élus, mais le dialogue social sera très compliqué car vous ne saurez pas avec qui discuter demain. Cela a été l'une des particularités du conflit à la DGI, qui était très divers. Ne vous plaignez pas demain s'il y a des collectifs. Nous serons dans ces collectifs, ce n'est pas un problème pour nous, nous saurons nous adapter. Notre disparition nous impose une réflexion pour travailler autrement et nous le ferons sans problème comme l'ont fait les anciens quand ils n'avaient pas de moyens.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Je suis ravi de vous rencontrer, Monsieur COTE, c'est la première fois.

Je ne vais pas essayer de justifier ma rémunération. Je sais qu'il y a eu de nombreux commentaires. Évidemment, cela ne me surprend pas, ce n'est pas la première fois que l'on m'en parle.

En revanche, l'une des raisons qui m'ont encouragé à venir en France, c'est, bien sûr, la qualité de vie, le système démocratique français et cela fait 28 ans que je travaille dans ce secteur. C'est un pays qui est assez semblable au mien d'une certaine façon. Il y a des opportunités à saisir. Cela fait 2 mois maintenant que je suis en poste. Il y a de nombreuses opportunités, pas seulement pour moi, mais pour vous aussi. Les choix que les gens font sont individuels. Si quelqu'un veut prendre un autre niveau de risque, tout cela est une décision personnelle.

Je ne le dis pas de façon provocante, mais quand j'ai commencé dans ce secteur, j'avais mes propres ambitions, j'ai fait mes propres choix, j'ai pris mes propres risques. J'ai eu de la chance et ces chances, ces risques que j'ai pris m'ont permis d'atteindre la place que j'occupe aujourd'hui. Il me semble que ce sont des chances, des opportunités qui existent aussi dans ce pays.

Je ne vais pas vous parler de la situation politique générale en France. En tout cas, je n'ai absolument aucune maîtrise dessus. Quand j'aurai le droit de vote, je serai un électeur parmi 60 millions. Je ne suis pas encore électeur. Vous êtes tous électeurs, mais ce n'est pas pour cela que je suis ici. Je suis ici pour renforcer la Compagnie, pour essayer de vous donner des perspectives d'avenir meilleures. Je suis également ici pour que vous soyez plus heureux dans votre emploi et que l'entreprise vous permette de développer le meilleur de vos capacités. Tel est mon rôle n°1.

Je ne peux pas changer le passé. Il est important pour moi de comprendre, autant que possible, ce qui s'est passé au sein de la Compagnie, ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné. Je constate beaucoup de passion dans cette salle et il est bien de voir que vous êtes vraiment passionnés par l'entreprise et pour ce qui s'y est passé dans le passé.

Mais le passé, c'est le passé. Mon métier, c'est d'améliorer la situation actuelle, celle d'aujourd'hui. C'est pourquoi je suis ici. J'espère que mes actions vous permettront de comprendre que c'est cela mon objectif et mon seul objectif. Je ne vous demande pas d'attendre trois ou quatre ans pour voir les résultats.

J'ai choisi de venir dans cette entreprise parce que je pense que je peux contribuer à changer les choses. La première contribution que je peux apporter, c'est une contribution à vos désirs, c'est-à-dire que cette entreprise marche bien. Cette entreprise est orientée client et on ne peut pas fonctionner de façon compétitive sans le travail acharné que vous y mettez. Nous le savons.

M. GARBISO.- Nous avons également une déclaration à faire.

Déclaration CFE-CGC session CCE du 22 novembre 2018

Monsieur le Président, Chers collègues syndicalistes,

Dans la vie syndicale, il y a ceux qui s'opposent pour s'opposer. Ceux qui ne sont jamais contents et qui ne proposent jamais rien de concret. Ceux qui déforment la réalité pour pervertir de bonnes intentions. Ceux qui préfèrent semer le doute pour mieux déclencher la tempête. Et d'autres qui œuvrent dans la concertation, la tolérance et l'acceptation des différences d'idées pour faire les meilleurs choix pour construire un avenir partagé dans l'entreprise.

La CFE-CGC se retrouve sur ce dernier point, car sa mission première est de représenter et défendre les intérêts de tous les salariés de notre entreprise.

C'est pour cela que la CFE-CGC a pris une décision lourde de sens, mais importante et nécessaire, celle d'assigner son employeur en justice pour dénoncer l'accord Trust Together Pilote.

En effet, comment peut-on accepter sans agir, qu'un accord d'entreprise décidant de la stratégie de l'entreprise soit négocié exclusivement avec des syndicats catégoriels ?

Nous avons fait le choix de ne pas dénoncer en lui-même l'accord Trust Together pilote car cela remettrait en cause les clauses catégorielles concernant les conditions de travail et de rémunération des pilotes.

Nous pensons que les choix stratégiques de l'entreprise sont de la responsabilité de l'employeur et ne peuvent à ce titre faire partie de négociation catégorielle. Dans la mesure où la déclinaison et la mise en œuvre de ces choix sont négociées, ils doivent l'être avec l'ensemble des syndicats représentatifs de l'entreprise.

Notre assignation est exclusivement tournée vers les points concernant les modalités de mise en œuvre de l'accord (type prod balance, nombre d'avions maximum Joon, HOP!, le recrutement des pilotes dans les filiales...) qui ont une incidence directe ou indirecte sur l'emploi des personnels sol et des personnels navigants commerciaux d'Air France.

Notre action consiste à exiger que nous soyons invités et associés à la négociation de l'accord.

Cette démarche que nous avons initiée concerne l'ensemble du corps social de l'entreprise.

À ce titre, La CFE-CGC propose aux organisations professionnelles ici présentes de s'y associer car il serait dommage qu'elle reste exclusive à notre syndicat.

Merci pour votre attention

M. SLIMANI.- Bonjour, Monsieur SMITH. Je vais être un peu plus pragmatique et revenir sur le terrain.

Aujourd'hui, nous attendons avec intérêt la présentation de votre prochaine stratégie d'entreprise. Nous l'attendons à des égards bien précis. Le salarié attend une clarté sur la position de Joon et de HOP! au sein du groupe Air France.

D'un point de vue opérationnel, Monsieur SMITH, il y a un sujet sur la ponctualité des vols, notamment sur le *hub*, ainsi que sur les escales de province.

Il y a également un sujet sur les problèmes techniques de nos avions. Je reprends l'exemple de HOP! cité auparavant.

Il y a également un sujet sur la gestion des irrégularités qui nous coûtent énormément d'argent. La présentation en a été faite tout à l'heure avant que vous arriviez.

Il y a un sujet sur les effectifs. Qu'on les qualifie de sous-effectif ou d'effectifs « normaux », peu importe, pour l'UNSA, pour atteindre l'excellence que vous nous imposez à juste titre, il faut des effectifs supplémentaires. Nous n'en ferons pas une question de sémantique, mais

nous espérons arriver à un point de convergence sur le fait qu'il faut des effectifs supplémentaires car là est la finalité.

Il y a un sujet sur la sous-traitance, il a été partagé tout à l'heure. Ces derniers mois ont prouvé que la sous-traitance telle qu'elle est présentée actuellement n'est pas optimale, même si nous prenons le point de vue de la Direction qui l'a présentée à l'époque.

Le sujet de la reconnaissance fait l'objet d'une réelle attente des salariés d'une potentielle contrepartie en échange des efforts qu'ils ont fournis. Ils sont plus que professionnels comme ils l'ont prouvé sur les pointes de haute activité avec des irritants additionnés qui font que le salarié en question doit plus que performer dans une situation d'irrégularité. Cela paraît paradoxal, mais, Monsieur SMITH, cela a un impact sur notre ponctualité D0 et notre Net Promoter Score. Le salarié est déçu par la prestation, mais le collègue en face fait 2 fois plus d'efforts pour rétablir la situation. C'est un paradoxe sur lequel il faut travailler dans le cadre de l'accord intéressement qui traite du sujet opérationnel, à savoir de la performance opérationnelle sur le NPS et la D0. Des indices sont absolument à revoir sur ce sujet et nous le demandons à l'UNSA.

Il y a un sujet sur le dégel des mobilités. De notre point de vue, faire en sorte qu'une entreprise soit continuellement dans la mobilité, que ce soit dans l'évolution, la promotion de carrière, entraîne une entreprise qui vit, qui grandit, qui peut faire face à la concurrence et qui peut voir plus loin.

Aujourd'hui, force est de constater que nous sommes systématiquement dans un gel des mobilités, en tout cas dans une mobilité poussée ou en dents de scie. Il faut absolument, Monsieur SMITH, que vous éclairciez la situation sur le sujet.

Cela nous amène clairement à une position : plus d'embauche. Plus d'embauche crée un dégel des mobilités et, de fait, crée une entreprise plus agile. Une entreprise plus agile est une entreprise qui peut voir plus loin.

De manière générale et pour conclure, Monsieur SMITH, il faudra que vous répondiez à une question : Quelle est la place du salarié Air France au sein du groupe Air France-KLM ? Aujourd'hui, le salarié Air France ne sait pas quelle est sa position au sein du groupe Air France-KLM.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Vous m'appeliez Ben auparavant. Cela a changé ?

M. SLIMANI.- Bonjour, Ben, je n'ai pas de problème avec cela.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Je ne sais pas ce que ce que vous avez dit juste avant, mais la première question portait sur la stratégie d'avenir que j'envisage.

Premièrement, nous devons prendre une décision sur l'Airbus A.380. Gardons-nous cet appareil dans notre flotte ? Si nous décidons de garder ce modèle, combien d'appareils garderons-nous ? 10, 5, 0 ? Certains d'entre vous savent que nous sommes propriétaires de 5 appareils et que nous en louons 5 autres. La décision doit être prise rapidement sur les 5 appareils en *leasing*. Les équipements intérieurs de ces appareils ne sont pas compétitifs. Allons-nous consentir l'investissement pour les ramener à des normes qui les rendraient compétitifs ? C'est un gros investissement qui exigerait que nous conservions ces appareils pendant 10 ans. C'est donc une très grosse décision.

L'économie de cet appareil n'est pas forcément idéale pour Air France. La fiabilité est parfois problématique. L'équilibre économique de cet appareil fait qu'il n'est pas vraiment optimal pour notre production.

C'est une décision majeure pour nous qui en entraînera d'autres sur la flotte. Nous sommes évidemment une compagnie aérienne, la flotte, c'est très important et la stratégie de flotte pour l'avenir est une des priorités essentielles.

Vous avez posé une question sur Joon et HOP! et nos projets pour ces 2 entités au sein de la compagnie, de l'entreprise. Des discussions catégorielles sont actuellement en cours avec nos collègues pilotes et PNC. Ces négociations entraîneront un certain nombre de décisions sur ce que nous allons souhaiter faire avec Joon à l'avenir.

L'une des raisons pour lesquelles ces 2 entités existent, ce sont des accords que nous avons avec ces 2 catégories de collaborateurs. La décision d'avenir pourra être prise quand nous aurons une meilleure visibilité sur le résultat des négociations avec ces 2 groupes de collaborateurs.

Le concept de la sous-traitance est-il une bonne chose à faire pour nous ? Nos sous-traitants font-ils vraiment ce qu'ils sont censés faire ? C'est quelque chose que je suis encore en train d'étudier et je ne peux pas vous répondre sur ce point en ce moment car c'est quelque chose qui, pour toutes les compagnies aériennes, est extrêmement controversé. C'est pareil partout. Je me dois évidemment de vous donner ma position sur ce point, mais pour l'instant, il est trop tôt. Je n'ai pas encore réussi à me faire une véritable opinion sur la sous-traitance.

Ensuite, la performance du *hub* : Tout le monde sait que cela n'a pas été satisfaisant cet été ni pour vous ni pour n'importe quel autre collègue. La performance a été mauvaise. Beaucoup de travail est en cours et je suis en train de pousser, en particulier la simplification de notre programme de vol et ensuite les changements pour essayer de déplacer le pic du matin afin de l'étaler un peu sur la journée car nous avons cette espèce de coup de feu du matin qui fait qu'en fin de matinée, tous les jours, tout le monde est fatigué. C'est peut-être un peu tard maintenant pour le programme de vol de l'été prochain puisqu'il est déjà en vente, mais il faudra effectuer des changements et éviter les erreurs qui ont été commises et les problèmes rencontrés cet été.

Nous aurons donc un nouveau plan avec un programme de vol simplifié qui, nous pouvons l'espérer, rendra les choses plus simples pour nous tous. Nous devrions avoir complété cela d'ici la mi-décembre et nous communiquerons avec vous dès que ce sera prêt.

Votre dernière question est quelle est notre position à tous au sein d'Air France ou la position d'Air France vis-à-vis de KLM.

Air France est évidemment la plus grosse partie, et de loin, du groupe Air France-KLM. Je ne suis pas ici pour réduire, rétrécir Air France. Je suis ici pour m'assurer que le Groupe a un avenir sain et compétitif. Air France restera la partie la plus importante du Groupe. Des investissements seront réalisés dans Air France et seront faits spécifiquement pour Air France. Mais en tout cas, je ne suis pas là pour réduire la taille d'Air France.

Avez-vous d'autres questions ?

M. SLIMANI.- J'avais 2 questions supplémentaires : la question de l'embauche et celle de la contrepartie. Nous en avons déjà parlé très clairement. La vision anglophone –pas anglo-saxonne– fait qu'il y a une question sur la contrepartie à laquelle vous êtes habitué. Nous y sommes moins habitués en France. C'est aussi pourquoi j'ai posé le sujet de la performance opérationnelle. Il

y a aujourd'hui l'indice NPS et la D0, une contrepartie doit être apportée là-dessus. Les objectifs à atteindre sont irréalistes.

Maintenant, je vous invite à renégocier sur ces points-là afin que nous puissions obtenir une contrepartie sur les efforts que nous fournissons.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Permettez-moi de partager ma position sur les contreparties, si je comprends bien le concept.

Sans doute pensez-vous que cela vient de mon origine anglo-saxonne, mais personnellement, je n'aime pas le concept de la sous-traitance. Je travaille ici avec des collègues qui sont dans l'*outsourcing*, mais je sais aussi que l'*outsourcing* ne crée pas la même loyauté, la même fidélité et qu'il n'y a pas forcément le même attachement à la compagnie. Voilà ma vision personnelle sur la sous-traitance.

Maintenant, pour des raisons historiques, cela a évolué ainsi chez Air France. C'est ce que j'essaie de comprendre actuellement. Mais notre plus gros partenaire, Delta, est anglo-saxon et fait très peu de sous-traitance. Il vient même d'initier un mouvement pour réinternaliser des opérations qu'il sous-traitait auparavant. Delta est la compagnie aérienne qui fait le plus de bénéfices au monde, ils ont des taux de satisfaction très élevés, un très haut niveau d'engagement du personnel, des personnels très satisfaits et ils sous-traitent très peu. Il y a là un modèle très puissant qui est mis en œuvre chez l'un de nos grands partenaires et c'est un très bel exemple.

Ici en France, c'est différent. Air France est une compagnie différente, mais au moins, nous avons un exemple et nous voyons comment peuvent être faites les choses.

M. DELLI-ZOTTI.- Les 2 sujets majeurs pour la compagnie Air France sont, d'abord, l'environnement économique, mais je vous ai déjà interrogé quand nous nous sommes rencontrés au SNPL sur le sujet. L'environnement économique, ce sont les charges aéroportuaires et l'État français qui ne favorisent pas les compagnies aériennes dans ce pays. Nous y retrouvons une différence de compétitivité assez énorme entre KLM et Air France et une grosse partie vient de là. Mais vous m'avez fait la réponse et j'ai compris que vous n'étiez pas encore assuré et capable de monter au créneau sur ce point tout de suite, qu'il fallait d'abord faire ses preuves à l'intérieur de la Compagnie, en tout cas que nous fassions ensemble tous nos preuves et que l'État français pourrait nous entendre si nous arrivions à un certain niveau. Donc je mets ce point de côté, mais je ne l'oublie pas et j'y reviendrai le jour où nous aurons fait des pas dans d'autres domaines.

La deuxième problématique de cette entreprise est, à mon sens, la performance opérationnelle. Vous n'étiez pas arrivé, mais M. TAIBI, responsable syndical au Hub, nous a expliqué que tous les jours, ils bricolaient au *hub*. À la maintenance, apparemment, si j'écoute M. COTE, on bricole aussi et dans les avions, on bricole aussi malheureusement. Je ne vais pas vous refaire ici le sketch que j'ai souvent fait et que j'ai fait à chaque PDG quand il est arrivé, c'est-à-dire que sur les vols retour Asie qui sont des vols retour de jour, les passagers ont faim. Donc ils veulent manger. Les PNC viennent me voir, m'expliquent qu'il n'y a plus rien dans les bars. Ce n'est rien, cela ne coûte rien de leur donner trois cacahuètes, mais il n'y en a pas. J'avais demandé à votre prédécesseur de faire quelque chose. Il ne s'est rien passé. Je vais voir si, dans quelques mois, les PNC reviennent en me disant : « Il y avait un peu plus dans les mini-bars à leur offrir ». Nous verrons.

Le personnel reste malgré tout très attaché à son entreprise. 80 % de participation au sondage qu'avait lancé M. JANAILLAC prouve que les salariés sont attachés et ont envie de bien faire leur métier, leur travail. J'ai l'impression que dans cette entreprise, pour une politique dont vous n'êtes absolument pas responsable, mais dont vous êtes maintenant responsable et cela va peut-être changer, on n'a pas donné aux personnels les moyens de bien faire leur travail. Ils ont l'impression de

bricoler toute la journée pour essayer de joindre les deux bouts et malheureusement, c'est de plus en plus difficile parce que nous sommes des êtres humains et on finit par craquer.

J'avais dit à M. JANAILLAC quand il était arrivé : « chiche ! Faisons quelque chose, arrêtons l'entreprise de bricolage et faisons une compagnie aérienne. »

Si vous êtes là, Monsieur, pour faire une compagnie aérienne, sachez qu'il y a autour de la table des gens passionnés par leur métier et ils vous aideront à faire une compagnie aérienne. Mais il faut arrêter l'entreprise de bricolage et mettre les pieds au mur. Si nous arrivons déjà à avoir une bonne performance opérationnelle, il y a 400 M€ à gratter et vous aurez peut-être la force d'aller voir l'État et de leur expliquer que, pour aller plus loin, il faut que l'État desserre ces freins sur les taxes d'Aéroports de Paris et sur l'environnement économique du pays. Mais commençons par faire une compagnie aérienne.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Je vous remercie d'admettre que je ne porte pas la responsabilité des décisions de mon prédécesseur.

Depuis que j'ai pris mes fonctions, il a été extraordinaire d'être témoin de votre fierté de travailler pour Air France, de constater votre très grand professionnalisme dans votre travail et de l'expérience que vous avez aux postes que vous occupez. Ce sont des bases très saines pour une compagnie aérienne. Nous avons un parfait exemple chez Air France et tout cela ne doit pas être sous-estimé. C'est une grande force et nos concurrents savent que c'est quelque chose que nous allons mettre à profit de façon plus évidente à l'avenir.

Pour répondre à votre question sur certains désavantages auxquels doit faire face Air France à cause de l'environnement dans lequel nous opérons, vous avez parlé d'Aéroports de Paris et oui, c'est un gros problème. Nous allons avoir un gros problème avec l'environnement opérationnel dans lequel nous fonctionnons. Ce n'est pas juste une question de coûts, mais également une question d'équipement. Le terminal 2 n'est pas optimal. Aéroports de Paris sera privatisé ; ce qui nous pose pas mal de problèmes. Nous voulons des garanties sur ce qui va nous être facturé et quels seront les services qui nous seront garantis. Tout cela ajoute à la complexité.

En outre, Aéroports de Paris a décidé de construire un nouveau terminal, le terminal 4, à un coût exorbitant. Les estimations sont entre 7 et 9 Mds€. Le temps prévu pour la construction de ce nouveau terminal nous amène à 2025 et la période de transition sera très compliquée pour Air France.

J'espère que nous pourrons nous entendre et que le Gouvernement comprendra bien que tout cela ne peut être fait au détriment d'Air France.

Les discussions sont en cours. J'ai rencontré le PDG d'Aéroports de Paris à 2 reprises. J'ai également rencontré le ministre des Transports, ainsi que le ministre des Finances et je suis très heureux de pouvoir vous dire que nous commençons à être entendus. Tout cela est très important parce que vous savez combien nous pouvons être forts quand nous sommes entendus et compris et quand les gens travaillent ensemble. Sur ce point, il est très important que tous les salariés d'Air France comprennent la situation et travaillent sur ce qui pourrait fonctionner si nous organisons les choses différemment.

Nous allons bien clarifier notre situation, bien exprimer ce qu'attend Air France, nous allons le partager avec tous nos collègues et j'espère que, tous ensemble, nous pourrons parler au Gouvernement français et à Aéroports de Paris pour nous faire entendre. Il est déraisonnable de croire que nous allons obtenir tout ce que nous souhaitons, mais nous devons être clairs sur ce qui est important pour Air France.

Je sais qu'Iata a déjà pris des positions très fortes en déclarant que ce terminal n'était pas conçu de manière optimale. C'est un sujet très important pour le Gouvernement. Quand l'Agence Internationale de l'Aviation prend ce genre de position, c'est un argument dont le Gouvernement tient compte. Plus nous aurons un accord au niveau de l'industrie, mieux ce sera.

Dernier point que nous pouvons sans doute traiter, c'est les forces et faiblesses d'Air France-KLM et comment nous envisageons de traiter de cela à l'avenir. Malheureusement, tout cela nécessite une réponse qui durerait plus de 4 minutes. Nous pourrions en parler mais un autre jour.

En tout état de cause, j'ai de grands espoirs pour cette compagnie aérienne et je sais que je pourrai continuer à dire la même chose dans les années à venir.

J'ai oublié de revenir sur le point opérationnel que vous aviez cité. Cela fait 28 ans que je travaille dans ce secteur et que je regarde les statistiques de fonctionnement. Oui, c'est tout à fait inacceptable, c'est embarrassant pour tous. C'est inacceptable pour nos clients. Nous faisons des efforts pour nous positionner et mieux faire à l'avenir. Ce n'est pas facile. Nous devons travailler à partir d'équipements qui ne sont pas forcément les plus commodes pour travailler, mais nous travaillons pour améliorer la situation au niveau du planning (?), au niveau des personnels et je sais que nous n'avons pas beaucoup de temps. Les vols pour l'été prochain sont déjà programmés, mais nous allons travailler dans les semaines à venir et revenir vers vous pour vous dire ce que nous prévoyons pour l'été prochain.

Mme MONSÉGU.- Bonjour, Monsieur SMITH. Ici, c'est Mme MONSÉGU.

D'abord, il aurait été bien que vous présentiez les personnes avec qui vous êtes venu car peut-être y a-t-il des gens qui ne les connaissent pas. Je ne connais pas le monsieur à votre gauche.

M. TIZON, Président.- Moi, c'est Patrice TIZON.

Mme MONSÉGU.- Malheureusement, je vous connais depuis longtemps !

M. TIZON, Président.- Vous connaissez Marianne.

Mme MONSÉGU.- Ce n'est pas seulement moi, c'est l'ensemble de la session.

Mme COTIS.- Marianne COTIS, je fais l'intérim de Patrice TIZON à la Direction des Relations sol et transverse.

M. CARKAXHIJA.- Oltion CARKAXHIJA, VP *corporate* planning d'Air France-KLM.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Madame MONSEGU, vous pouvez quand même m'appeler Ben, même si vous préférez que je ne vous appelle pas par votre prénom.

Mme MONSÉGU.- *I'm not interesting... (inaudible) I will.*

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- En fait, nous avons deux Ben ici. Mon collègue ici à ma gauche est aussi un Ben.

M. LIPSEY.- Bonjour. Je suis Benjamin LIPSEY, directeur de cabinet de Ben SMITH.

Mme MONSÉGU.- *Is it two Ben for the same price ?*

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Je vais vous raconter quelque chose qui m'a surpris. Avant que j'arrive ici, mon surnom au Canada était « Petit Ben ». Maintenant, petit Ben, c'est lui !

Mme MONSÉGU.- La première chose que je vais dire ne s'adresse pas à vous.

Je dois dire que j'ai halluciné lors de certaines interventions dans cette session. Des interventions sont faites pour dire qu'il y aurait des méchants qui s'opposent, qui sont toujours contre tout et qui ne proposent rien.

Ces méchants, qui sont toujours contre tout, sont à l'origine, pour ceux qui ouvrent leur bouche contre eux, de leurs congés payés, de leur sécurité sociale, de leur mutuelle, de tout le système de conquis en France. À moins qu'ils aient l'intention de le rendre aux méchants opposants, je leur conseille plutôt de la fermer, surtout quand on annonce que l'on attaque Air France sur l'accord pilotes, que dans le même temps, on a signé tous les accords qui ont permis la mise en place, au travers de « Trust Together », de Boost, de Joon, que l'on a écrit sur Facebook le 12 décembre 2017 « *un souhait : longue vie à Joon* ». À un moment, il faut être cohérent, il faut assumer ce que l'on écrit quand on l'écrit, il ne faut pas le démentir quand on l'a écrit et, quand on signe, il faut assumer ses signatures et aller jusqu'au bout. Autrement on n'y voit pas clair.

Ceci étant dit, venons-en au sujet qui nous préoccupe, c'est-à-dire l'avenir d'Air France.

Nous aimerions savoir, en ce qui concerne la CGT, quelles sont vos intentions au sujet de la future direction d'Air France puisque vous êtes directeur d'Air France provisoirement, que vous avez indiqué que vous nommeriez une équipe d'ici la fin du mois de décembre. Vous êtes là, Monsieur SMITH, depuis 60 jours. Ce n'est pas beaucoup, mais je pense que vous avez une petite idée de l'équipe que vous voulez mettre en place. Il serait bien de partager avec nous car nous pouvons peut-être vous donner des conseils. Cela évitera peut-être au futur patron de sauter en moins de 6 mois... Il serait bien que nous en parlions ensemble.

Puis, la préoccupation de la CGT est similaire à celle de nos camarades de l'Intersyndicale qui sont intervenus avant sur le sujet de la garantie de l'emploi.

Ce qui nous préoccupe, c'est la garantie de l'emploi pour les personnels d'Air France et, plus loin encore, la CGT demande depuis longtemps la réintégration de la sous-traitance.

On s'oppose à toute sous-traitance. On s'oppose à ce que le traitement d'un passager Air France ne soit pas effectué par un salarié Air France. On veut que la valise du passager Air France... On veut que le passager soit traité par un salarié Air France. Cela, c'est pour la cohérence dans la chaîne des métiers, la cohésion de l'entreprise et la qualité de service.

Nous aimerions savoir quelles sont vos intentions par rapport au Hub de Roissy. Avez-vous l'intention de différencier le traitement du Hub de Roissy et le traitement du Hub de Schiphol, et de privilégier, comme c'est fait depuis quelque temps, le passage des passagers par le Hub de Schiphol plutôt que par le Hub de Roissy ?

Nous défendrons évidemment le Hub de Roissy et nos emplois ici.

Nous sommes dans une société qui recourt au digital de plus en plus, qui recourt aux machines de plus en plus à la place des salariés. Pour vous, les patrons, une machine, c'est mieux qu'un salarié. Cela ne parle pas, cela ne fait pas grève, cela ne mange pas, cela ne part pas en vacances et cela peut travailler 24 heures sur 24.

Dans cette perspective, s'ajoute la perspective du digital ; on est en train de voir dans tous les secteurs de l'industrie la disparition des emplois. On le voit aussi dans l'hôtellerie. J'en ai fait l'expérience très récente dans un établissement de Roissy où il faut tout faire soi-même. Il n'y a pas de serveur, il n'y a plus de personnel. S'il n'y a plus de personnel, on doit quand même avoir le souci du devenir des gens et des salariés.

Nous, à la CGT – c'était à l'époque de M. SPINETTA, cela date –, nous avons dit : si vous nous remplacez par des machines, vous nous remplacez par des machines mais vous allez continuer de gagner de l'argent. Nous, ce que nous voulons, c'est la redistribution des richesses. On peut envisager, par exemple, de réduire encore plus le temps de travail et de passer à la semaine de 20 heures. Cela ne nous pose pas de problème, nous avons plein de choses à faire en dehors du travail. Mais il faut qu'il y ait une réflexion sur où va l'argent qui est engrangé.

L'inquiétude que nous avons à la CGT par rapport à votre nomination – je vous parle en tant que patron, pas à l'homme personnel – est que votre premier objectif soit de nourrir les appétits des actionnaires, des *shareholders*, de créer les conditions pour augmenter l'argent de ceux qui ne travaillent pas – parce qu'ils ne travaillent pas, en général, les gros actionnaires – et de bloquer les salaires des salariés pour que, au niveau des actions, cela augmente.

Je vous le dis tout net : pour la CGT, les actionnaires, ce n'est pas notre souci. On s'en fout. Je sais ce que vous allez me dire : « *Madame MONSÉGU, comment je fais pour avoir des sous ?* » La CGT vous dit : « *Allez voir MACRON !* »

Notre souci, ce ne sont pas les actionnaires mais les salariés, qu'ils soient payés pour le travail qu'ils effectuent et en rapport avec le travail qu'ils font.

Je vous ai déjà fait deux propositions : réduire le temps de travail, réintégrer la sous-traitance.

Troisième proposition – parce que certains disent que les opposants ne font jamais de propositions –, à la CGT, nous pensons qu'il faut intervenir sur les enjeux politiques, notamment au niveau de l'Europe, des instances européennes dans lesquelles sont les organisations syndicales, de manière à réguler ce qui a été totalement dérégulé par l'ouverture du ciel et la mise en concurrence sans limite des compagnies aériennes les unes contre les autres. Nous pensons qu'il faut réglementer la question du ciel et la question de l'accès pour les compagnies aériennes. En ce sens, nous voudrions aussi que vous nous expliquiez ce qu'il se passe avec China Southern. Pourquoi China est-il sorti de l'alliance SkyTeam ? Nous l'avons vu dans la presse mais nous n'avons pas eu d'explication dans l'entreprise.

Pour finir, Monsieur SMITH, puisque vous êtes président d'Air France-KLM et de toutes ses filiales, nous voudrions que vous nous disiez ce que vous projetez de faire pour Joon HOP! et par rapport à Transavia. À Transavia, il y a un problème entre la direction et la CGT. Une procédure de licenciement est relancée contre un délégué syndical de la CGT. Je ne peux pas expliquer les choses ici mais je vais vous adresser un courrier de la CGT de Transavia. Je vais vous demander, puisque ce n'est pas le lieu ici d'aborder cette question, de pouvoir vous rencontrer avec la CGT de Transavia, parce que nous préparons une grève pour Noël si nous ne sortons pas de la situation dans laquelle nous sommes, de programmer une rencontre avec vous ou vos collègues. Il faut que nous arrivions à discuter et à vous expliquer la situation aujourd'hui dans Transavia.

Merci.

Monsieur le Président SMITH.- OK. Il y a beaucoup de questions. Madame MONSÉGU, si j'oublie une de vos questions, je vous demanderai de répéter.

(Monsieur le Président SMITH poursuit en anglais.)

Votre première question porte sur le futur directeur général d'Air France. Oui, en effet, nous sommes en cours de décision. Avez-vous des noms à proposer ? Cela vous intéresse, vous, personnellement ?

On préférerait avoir quelqu'un qui soit issu de la compagnie, quelqu'un d'Air France. Moi, c'est ce que je préférerais. Il y a peu de gens, cela ne se bouscule pas vraiment au portillon pour ce poste. Être à la tête d'une entreprise de 44 000 collaborateurs, j'avais l'impression que cela intéresserait beaucoup de monde au sein de la compagnie ; en fait, ce n'est pas tellement le cas. On regarde donc aussi à l'extérieur. De mon point de vue, il faut que ce soit quelqu'un qui soit issu du secteur aérien, que ce soit quelqu'un qui soit français et que ce soit quelqu'un qui soit un expert du travail en collaboration avec l'ensemble de l'équipe, c'est-à-dire avec tous les collaborateurs. C'est l'objectif. Je pense qu'y arriver avant le 31 décembre va être compliqué, mais je pense que l'on peut y arriver.

C'est la situation actuelle. Mais si vous avez des noms, la décision n'est pas prise à 100 %... Si vous avez des propositions... C'est encore en cours. J'espère que l'on trouvera la bonne personne, quelqu'un que vous pourrez respecter et quelqu'un qui pourra aussi mériter votre respect, qui pourra changer les choses dans cette compagnie.

On a déjà parlé de la sous-traitance, c'est un dossier que je suis en train d'examiner. On sous-traite dans beaucoup de secteurs. Il faut bien évaluer, savoir si c'est ce qu'il faut faire ou pas. C'est en cours d'évaluation. C'est quelque chose que je regarde de très près.

S'agissant du Hub de Charles de Gaulle et du Hub de Schiphol, il n'y a pas de volonté – en tout cas de ma part – d'affaiblir le Hub de CDG, même si d'autres ressources sont allouées à Schiphol. Les forces et les faiblesses d'Air France et de KLM ne sont pas les mêmes. Il faut qu'Air France puisse être en croissance, puisse se renforcer, puisse avoir un meilleur avenir. KLM ne sert pas à ralentir cela, au contraire. Tant que je serai à la tête du groupe, ce ne sera pas la stratégie d'opposer ces deux compagnies, de les mettre en concurrence.

À mon sens, la façon de renforcer à la fois Air France et KLM, ce n'est pas évident. On peut regarder. On a une liste de passagers, 20 personnes qui transitent *via* Amsterdam. Ce qui m'intéresse, c'est qu'Air France puisse obtenir autant d'investissements et autant d'attention que nécessaire. Il ne faut pas que KLM soit en croissance au détriment d'Air France. Je le répète encore et toujours, ce n'est pas du tout l'objectif.

Alors, le digital, oui. Je vois beaucoup de gens dans cette salle qui regardent leur portable. Nous sommes tous digitaux. Évidemment, les machines ne peuvent pas remplacer entièrement les êtres humains, surtout quand on est une société qui travaille avec les clients. Mais les clients eux-mêmes interagissent déjà avec le digital. C'est leur propre choix. Il n'y a pas de stratégie de remplacer les êtres humains par les machines pour gagner de l'argent. La stratégie, c'est que l'on veut que cette entreprise soit une entreprise de haute technologie, qui puisse apporter aux clients ce qu'ils souhaitent, que ce soit à travers l'humain ou à travers la machine. C'est le marché qui s'oriente comme cela ; ce n'est pas moi ni vous qui décidons. Vous, évidemment, vous êtes irremplaçable, vous êtes unique. On ne peut pas remplacer Mme MONSÉGU par une machine, de cela je suis absolument sûr ! Si quelqu'un réussit à inventer une machine qui fait cela, c'est qu'il est vraiment très fort. Mais, en tout cas du point de vue du digital, ce sera une approche conditionnée par le marché. Vous le savez très bien. Je suis sûr que vous avez des amis, de la famille, et vous-mêmes utilisez des solutions digitales. Il faut donc voir ce qui est le plus logique, ce qui doit être réalisé par les nouvelles technologies qui émergent dans le marché. Tel est ce que je peux vous dire sur le digital.

Vous aviez une question sur – peut-être n'ai-je pas très bien compris – le fait qu'Air France fasse un peu plus de politique.

Mme MONSÉGU.- On doit intervenir dans les instances européennes dans lesquelles nous sommes représentés. On doit travailler. Il y a un problème parce que cela n'a pas de limites. Si on laisse faire les choses, on va finir avec des salaires à 80 €. S'il n'y a pas de limites, cela ne s'arrête pas. Il faut œuvrer syndicalement dans les instances européennes pour peser dans les orientations politiques.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Là-dessus, on est 100 % d'accord. Quand nos collaborateurs, nos clients ou nos actionnaires me demandent quel est le plus gros risque auquel Air France a à faire face, je réponds que le plus gros risque, ce sont nos concurrents qui opèrent avec un autre modèle, en particulier les compagnies du Golfe. On est tout à fait d'accord. Il faut absolument que nous fassions tout ce que nous pouvons faire pour être alignés non seulement au sein de l'Union européenne mais aussi en France, ici, parce qu'il y a une autre compagnie qui est Airbus. Nous avons des accords aussi, parce que beaucoup d'Airbus sont vendus à ces compagnies du Golfe. Évidemment, de nombreux emplois français dépendent de cela. Les compagnies du Golfe ne sont pas des compagnies vraiment meilleures que nous. Mais la façon dont elles sont subventionnées par leurs États en fait un modèle totalement différent. Le gouvernement français et le gouvernement européen leur offrent un accès au ciel qui est très dangereux pour nous. Si les choses continuent à avancer dans le même sens, ce sera très mauvais pour nous. Il faut donc que nous puissions faire passer ce message tous ensemble et en permanence. C'est le plus gros risque auquel nous avons à faire face.

Votre question sur China Southern... China Southern est un dossier très compliqué. Il est dommage que vous n'ayez pas été prévenus à l'avance. Je ne sais pas exactement pourquoi. Je ne sais pas s'il y a une instance ou un système pour que vous soyez informés. En tout cas, ce n'était vraiment pas mon intention que vous le lisiez dans le journal.

China Southern a choisi de quitter l'Alliance SkyTeam pour un certain nombre de raisons. China Southern est à Canton, China Eastern à Shanghai et l'autre compagnie à Pékin. Nous avons à la fois China Eastern et China Southern dans SkyTeam, alors que ce sont deux compagnies concurrentes. De plus en plus de *joint-ventures* avaient été signées avec China Eastern. China Southern se sentait plutôt abandonné ; ils avaient le sentiment qu'ils ne tiraient pas suffisamment de valeur de SkyTeam. Ils ont donc choisi de quitter l'Alliance. Ce n'est pas génial pour nous, c'est sûr, mais cela nous oblige à avoir un partenaire très, très fort dans cette région, en l'occurrence China Eastern. Peut-être allons-nous renforcer nos relations avec d'autres compagnies en Asie du sud-est. Pour l'instant, il n'y a pas d'impact matériel dû à la sortie de China Southern. Il continuera d'y avoir des relations avec eux, bien moindres évidemment.

Mme MONSÉGU.- Je n'ai pas dit que nous étions contre le digital, contre les nouveaux outils ou que nous devions lutter contre. J'ai demandé où va l'argent.

Monsieur le Président SMITH.- Où va l'argent ?

Mme MONSÉGU.- Notre inquiétude porte sur les emplois. La CGT dit que, plutôt que de couper dans les emplois, on peut couper dans le temps de travail et redistribuer les richesses. Il ne s'agit pas de lutter contre la modernité.

Deuxième point, je vous ai dit que nous avons un gros problème à Transavia. Je vais monter une lettre à votre secrétaire. Y a-t-il une possibilité d'organiser une rencontre avec la CGT de Transavia et, si ce n'est pas avec vous, avec quelqu'un de vos équipes ?

M. TIZON, Président.- Sur le sujet de Transavia, nous allons nous rapprocher de Transavia. Là, nous sommes au niveau d'Air France. Il faut que nous voyions avec Transavia comment ils veulent gérer le sujet, Madame MONSÉGU.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Les économies, suite au passage aux technologies numériques. Nous allons introduire les technologies, comme nous l'avons toujours fait, mais sur la base du marché. « *Sur la base du marché* », cela signifie que la plupart de nos concurrents feront la même chose et que les prix évolueront en fonction du marché. Je ne m'attends pas à ce que nous gagnions plus d'argent par l'introduction des technologies numériques. Nous sommes dans un environnement concurrentiel. À moins que nous ne propositions quelque chose de tout à fait différenciant par rapport à nos concurrents, nous ne ferons pas d'argent.

Mme LAVIGNE.- Bonjour. Je suis élue du CE pilotage économique, et plus particulièrement du marché France, les commerciaux.

Pour la CFDT, ce que nous attendons de vous, ce sont de vraies mesures, un vrai projet de croissance qui permettent de sortir Air France... Année après année, il y a de la croissance, on est sur un marché porteur, mais Air France n'arrive pas à être compétitive, malgré les efforts consentis par les personnels, qui en ont fait beaucoup depuis 2008.

Vous nous dites que vous travaillez sur la performance opérationnelle, sur le fait de dépiquer les arrivées des vols. Mais c'est une question qui était déjà abordée par vos prédécesseurs. Cela fait des années que l'on nous dit que l'on va travailler là-dessus. Nous avons un peu de mal à voir ce que vous allez apporter de nouveau. C'est ce qu'attendent les salariés. Ils attendent une vraie vision. Pour le moment, ils sont dans le flou. C'est pourquoi nous voudrions savoir quand les différentes annonces vont intervenir.

La question de la lisibilité des marques, que l'on nous avait dit avoir été traitée avec le lancement de HOP!, reste d'actualité. Nos clients ne s'y retrouvent pas entre HOP!, Joon. On a mis Joon sur des liaisons affaires. Les remontées des clients montrent qu'ils ne sont pas contents.

Quand va-t-on enfin tenir compte des remontées de la base pour créer un vrai projet d'entreprise ? La question de la cohésion de l'entreprise est bien au cœur des réflexions. Quelles actions allez-vous mettre en place pour recréer la cohésion de l'entreprise qui n'existe pas actuellement, qui a été profondément fragilisée par ce qui s'est produit dans le passé. Nous pensons que c'est de votre obligation. Sinon, nous n'y arriverons pas. Nous l'avons dit, nous y arriverons tous ensemble ou pas du tout. Pour l'instant, il n'y a pas d'action concrète envers les personnels.

La question du court courrier, de la D0, du Net Promoter Score, du montant des compensations... Tout cela, c'est un cercle vicieux. Je vous promets que les commerciaux sont fatigués. On en parle peu dans cette instance, mais les commerciaux sont ceux qui remplissent les avions, qui après tous les événements sont en face des clients, les entendent. Je vous promets que c'est très, très compliqué. On a vu que tous les personnels participent, mais les commerciaux aussi. Il y a eu une forte diminution de l'effectif. On a été sur-souscripteur dans les derniers PDV. Vous avez des dogmes que l'on ne comprend plus. Vous faites des économies de bouts de chandelle pour ne pas mettre en place un certain nombre de choses. Il faut que cela s'arrête. Il faut que vous donniez les effectifs nécessaires aux commerciaux, comme au Hub, comme partout dans l'entreprise. Nous en arrivons à des situations où plus personne ne comprend rien.

La reconnaissance et le sens du travail, c'est bien cela qu'il faut travailler. Le sens du travail ! Beaucoup de salariés ne comprennent plus ce qu'ils font, parce que l'on a fait et défait, parce que l'on a des projets de restructuration qui se suivent. On n'a pas fini un projet que l'on nous en représente déjà un. On n'a même pas eu le temps de vérifier si le précédent avait fonctionné !

Il faut essayer de faire une stratégie que l'on suive au plus près. Vos managers de proximité ne savent plus comment faire parce qu'ils n'arrivent plus à répondre aux questions des salariés. La moitié du temps, ils ne sont pas associés aux projets d'entreprise, ils n'arrivent pas à les expliquer. C'est une des explications du vote assez largement majoritaire lors du référendum : les gens ne comprennent plus où l'on va.

La question de la reconnaissance est au centre des débats. Il y a quelques années, Air France a mis en place une refonte des filières qui devait permettre de reconnaître la performance individuelle. Vous avez voulu reconnaître la performance individuelle sans mettre d'argent sur la table. Ce n'est pas possible. Vous venez d'un milieu anglo-saxon où, quand la performance est actée, il y a vraiment de l'argent au bout. Les salariés qui viennent nous voir sont ceux qui ont des performances individuelles dépassées et atteintes. Même ceux-là sont frustrés et ont le sentiment de ne pas être reconnus. Tant que vous ne travaillerez pas là-dessus, tant qu'il n'y aura pas une vraie réflexion, les gens n'iront plus dans vos différents systèmes. La question des mobilités a été abordée. On en arrive à des choses parce que vous avez des dogmes sur la mobilité. Dans certains secteurs de province, on n'arrive pas à envoyer des personnels, alors que certains à Paris voudraient y aller.

Tout cela doit être remis à plat pour faire un vrai projet d'entreprise où tous les salariés se retrouvent.

Monsieur le Président SMITH.- OK. Merci. J'ai seulement une quinzaine de minutes. Cela fait presque deux heures.

(M. le Président SMITH poursuit en anglais.)

Merci pour toutes ces questions et ces commentaires. J'espère que j'aurai l'occasion de revenir. Mais ce que je peux vous dire, en tout cas, c'est que, pour moi, cela a été très positif. Ce qui a été très positif, c'est de voir que la plupart des questions que vous posez portent sur : comment allons-nous faire pour améliorer Air France ? Je suis content que nous soyons tous d'accord là-dessus. Je trouve cela très positif.

Je vais essayer de répondre rapidement à vos questions.

Ce que j'espère obtenir – et c'est très important pour nous, pour nous améliorer par rapport à la façon dont les choses ont été organisées dans le passé –, c'est de la stabilité. Il est très difficile de justifier les risques à prendre et les investissements à faire si l'on n'a pas une bonne stabilité. Je pense que c'est ce qui manque, ce qui nous empêche d'être en concurrence avec des concurrents très féroces qui nous entourent. C'est quelque chose qui est très précieux pour nous tous, si nous réussissons à trouver le moyen d'être plus stables dans la compagnie.

Sur la reconnaissance, oui, elle prend de multiples formes. C'est quelque chose qui est effectivement important, et j'espère que l'on va pouvoir améliorer cela aussi. Je suis d'accord avec vous.

S'il y a des commentaires ou des questions, si vous pouviez faire des questions courtes, parce qu'il reste dix minutes ou un quart d'heure. Patrice et l'équipe pourront rester au-delà.

M. TIZON, Président.- Il reste huit intervenants. Cela va être compliqué. Je vous propose de lister vos questions et que Ben puisse compléter. Certaines OS ne se sont pas exprimées. Il y a le secrétaire, il y a FO...

M. FILAUDEAU.- Monsieur Ben SMITH, je souhaiterais évoquer un certain nombre de choses. Je peux vous inviter à la session du cargo.

M. TIZON, Président.- Je pense qu'il sera très content d'y aller.

FO ne s'est pas exprimée. Monsieur le Secrétaire ne s'est pas exprimé.

M. FILAUDEAU.- Je voudrais avoir la confirmation. Ai-je votre accord que vous viendrez à la session du cargo ?

Monsieur le Président SMITH.- Quelle est la date ?

M. FILAUDEAU.- La prochaine est en décembre. On peut en faire une extraordinaire.

Monsieur le Président SMITH.- Cela me ferait plaisir, mais si vous pouviez me donner la date...

M. FILAUDEAU.- Le cargo est l'activité qui a été la plus restructurée. Vous avez un chiffre d'affaires de 2 Md€, une contribution de 900 M€ sur le groupe. Il y a vraiment des sujets importants. Si l'on ne peut pas évoquer ces sujets...

Monsieur le Président SMITH.- C'est mon plaisir. Trouvez une date qui convienne à nous deux, et c'est mon plaisir.

M. TIZON, Président.- Je pense que M. Ben SMITH ira aussi dans les différents secteurs. Ce sera l'occasion d'échanger avec les salariés. D'accord ?

Si vous avez une question chacun, peut-être est-ce la façon la plus efficace de fonctionner. Monsieur MALLOGGI, une question...

M. MALLOGGI.- Non, ce n'est pas une question. Je vais dire ce que j'ai à dire, c'est tout ! Ou alors, il fallait dire dès le début que la réunion serait écourtée parce que M. Ben SMITH a des choses à faire, que tout le monde ne peut pas s'exprimer devant l'assemblée.

Je rappelle à M. SMITH que sa présence est liée au vote contestataire de la consultation et à la démission de M. JANAILLAC. Chaque PDG qui est arrivé conscient que les salariés aimaient leur entreprise a mis en avant la valeur des personnels et leurs qualités. Et la première chose qu'ils ont fait, ce sont des plans de départ massif, des suppressions d'emplois et une sous-traitance accrue ! Nous voulons vraiment attirer votre attention là-dessus et sur le fait que de mauvais accords portent en eux les graines d'un conflit futur.

Jusqu'à présent, notre organisation syndicale avait été marginalisée. Aujourd'hui, elle est entendue. Quand on a des négociations honnêtes, on peut aboutir à des accords.

Beaucoup de questions ont été posées sur l'équilibre Air France-KLM, sur HOP!, sur le point à point, sur le court courrier. Sur l'équilibre entre Air France et KLM, tel qu'est organisé le groupe, le groupe a intérêt à ce qu'un passager d'Asie qui va en Amérique passe par Amsterdam. Mais notre force, c'est notre Hub. C'est l'équilibre des lignes Air France sur l'Afrique, sur l'Asie, sur tous les continents, qui a fait qu'Air France a été sauvée. Pour nous, le Hub est très important.

Les salariés aiment Air France parce que c'est un ascenseur social. Beaucoup de personnes qui n'avaient pas les niveaux pour intégrer des postes à responsabilité et des postes de technicien ont pu rentrer par le bas de l'échelle et grimper au sein d'Air France. De ce fait, ils aiment encore plus leur entreprise. Le salarié est une richesse forte. Depuis que l'on sous-traite certains métiers qualifiés de faible valeur ajoutée, on se prive de cette richesse.

Je voudrais poser une question concernant votre place en tant que Président Directeur général du groupe au Conseil de surveillance de KLM. Nous avons rouspété lorsqu'un Hollandais était présent, aux Invalides, lors de notre première réunion de négociation. Aujourd'hui, l'équilibre et la cohésion du groupe passent par la reconnaissance du Président Directeur général au sein du Comité.

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Il y a trois Conseils : un à Air France-KLM, un à Air France, un à KLM. Mais celui qui écrit les chèques, c'est celui d'Air France-KLM. Si des investissements doivent être faits, c'est le *board* d'Air France-KLM qui doit accepter tout cela. Je ne sais pas ce que vous avez pu lire sur un DG ou un directeur financier qui siège au Conseil de KLM, etc. Les gens en font toute une montagne alors que, en fait, les vraies décisions se prennent au Conseil d'administration Air France-KLM. C'est là que l'on signe les chèques.

Pour ce qui est de la performance de chacun des hubs, Charles de Gaulle et Amsterdam, il y a un manque de confiance sur la façon dont tout cela est géré au niveau commercial. C'est un sujet. Je pense que je vais passer pas mal de temps là-dessus. Peut-être ferons-nous une réunion spéciale et passerons-nous une heure ou deux avec des gens qui voudraient venir. J'entends beaucoup de nervosité, de commentaires négatifs sur la façon dont c'est géré au niveau groupe, alors qu'il n'y a aucune intention de faire grandir KLM au détriment d'Air France.

Évidemment, tout cela n'est pas aussi simple que de dire que l'on fait passer deux ou trois clients par Amsterdam au détriment d'Air France. C'est plus compliqué que cela. Les gens du commercial le comprennent bien. Comment fait-on pour optimiser au mieux la relation entre les deux compagnies ? C'est évidemment une préoccupation légitime. Pour bien comprendre, il faut avoir une explication assez complexe. Il faudra trouver un autre moment pour répondre à des questions de façon plus approfondie, parce que c'est compliqué.

M. TAIBI.- Sur le conseil de surveillance de KLM, est-ce que les hollandais ont 51% des droits de vote ? Parce que la holding a la main sur le Conseil d'Administration d'Air France. La holding a-t-elle la main sur le Conseil de surveillance de KLM ? Si la holding veut imposer quelque chose à KLM et si KLM ne veut pas, ils ont ce pouvoir que nous, nous n'avons pas. Vrai ? Faux ?

Monsieur le Président SMITH (*interprétation de l'anglais*).- Le rôle du Conseil d'administration d'Air France-KLM est d'exploiter et d'avoir l'autorité d'une entreprise normale. Quand il y a eu des inquiétudes légitimes soulevées par le gouvernement néerlandais, c'était par rapport à ce qu'avait négocié la compagnie à Schiphol. Tout cela, évidemment, est indiqué dans notre rapport annuel. Il y a un poids très spécifique sur le contrôle du gouvernement néerlandais et de ses sièges au Conseil de surveillance d'Air France-KLM.

Au niveau de l'entreprise, des représentants néerlandais siègent au Conseil d'administration. Vous avez aussi des représentants français. Mais la majorité des décisions et des votes sont dans les mains des représentants français. Au niveau du groupe, la majorité des voix sont côté français. Qu'ils soient indépendants, qu'ils soient nommés par le gouvernement français, tous les noms sont publiés. Vous avez l'origine de toutes ces personnes, il n'y a aucun secret. Mais aucune décision ne peut être prise par KLM de manière unilatérale, tout simplement parce que ce n'est pas possible au niveau du groupe.

Je vais vous donner un exemple. Si KLM décide d'acheter un avion et que le groupe ne le souhaite pas, ce n'est pas possible. Si KLM veut recruter un nouveau directeur général et que ce n'est pas validé par le groupe, ils ne peuvent pas le faire. Toutes les décisions, qui sont de grandes décisions pour KLM, ne peuvent être mises en place sans l'accord du groupe. En revanche, s'ils veulent changer les uniformes, les repas servis à bord des avions, on n'intervient pas. Il y a une limite

de ce que l'on appelle l'autorité déléguée. Jusqu'à certains niveaux de dépenses, KLM a une autonomie. Sinon, il faut que ce soit validé lors d'une réunion du Conseil d'administration.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire.- Monsieur le Directeur Général, je vous souhaite la bienvenue au CCE. Nous sommes intervenus au CCE. Avec Mme CARREIRA, qui est trésorière du CCE, nous sommes au service des élus, de la session. J'ai coutume de dire que nous sommes un peu la Suisse du monde syndical au CCE ! Nous essayons d'être des facilitateurs, de favoriser les débats et leur pluralité. D'ailleurs, comme vous l'avez vu, il y a beaucoup d'attentes et beaucoup de passion, mais nous arrivons ici à avoir des positions unanimes parce que tout le monde agit dans l'intérêt général.

Je vous avais adressé un vote à l'unanimité de la session du CCE sur l'adresse du Comité central d'entreprise au Conseil d'administration. Vous avez apporté un certain nombre de réponses que nous aimerions voir examiner au Conseil d'administration.

Je voudrais poser deux courtes questions complémentaires.

Nous avons vu votre souci du développement. Vous ne nous avez pas parlé du segment *low cost*. Air France va-t-elle adresser ce segment ? Avez-vous une idée sur la politique de marques ? Nous avons beaucoup de types de clientèles. Comment va-t-on conserver toutes ces marques ? Dans cette future stratégie de développement, cela implique-t-il, après que nous sommes passés par plusieurs plans, un nouvel effort sur les coûts ?

M. TIZON, Président.- Il y a la partie coûts et... ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire.- ...le segment *low cost* et les marques. L'adresse au Conseil d'administration ?

M. TIZON, Président.- La première remarque portait sur le document que vous avez adressé au Conseil d'administration, sur lequel on doit vous répondre. Vous avez précisé que Benjamin avait apporté un certain nombre de réponses. Le document date du mois de mars ou d'avril, il est très ancien. Pour autant, une procédure a été initiée, avec un vote unanime de la session. Maintenant, nous devons faire remonter l'information au niveau du *board* pour que nous puissions apporter une réponse à l'ensemble des éléments. Dont acte.

Monsieur le Président SMITH (interprétation de l'anglais).- J'ai une première chose à dire, qui à mon sens est très importante, sur le niveau de confidentialité que nous respectons tous au sein d'Air France. C'est notre compagnie, j'adorerais pouvoir tout vous dire, tout partager avec vous. Je ne pense pas que cela sortirait de la salle, mais je lis beaucoup de choses sur la compagnie dans les journaux quand même, et il est toujours difficile de partager de façon ouverte toutes les informations confidentielles du groupe. Si les gens oublient que c'est notre compagnie... C'est nous qui nous préoccupons de l'avenir d'Air France, ce ne sont pas les journaux qui profitent de ces fuites.

Dans toutes les négociations, les discussions que nous avons eues, je pense que nous avons une belle amélioration du niveau de confidentialité. C'est mieux, et j'espère que cela va continuer.

Cela dit, je dois vraiment répéter à quel point tout cela est très clair.

J'en viens à votre question sur le *low cost*. Je suis ici principalement pour développer Air France et la marque Air France. C'est la priorité n° 1. Alors, est-ce que le long-courrier en *low cost* est intelligent ? Je pense que c'est vraiment une question secondaire. La première priorité, c'est l'avenir

d'Air France. Je ne dis pas que l'on ne s'intéresse pas à ce segment, il y a évidemment des concurrents dans ce segment. Quel est le meilleur moyen de traiter cela ? C'est à l'étude.

Évidemment, il est beaucoup plus facile d'avoir une seule marque pour être en concurrentiel dans tous les segments du marché. Il a été démontré que ce n'était pas possible. Ma priorité, c'est Air France, c'est de renforcer Air France. Tout ce que je cherche à faire avec cette compagnie pour l'avenir ne va pas sortir dans deux semaines ou dans deux mois. Je ne vais pas vous parler de lancer une compagnie *low cost* long-courrier, cela ne m'intéresse pas.

Peut-être avez-vous une ou deux questions rapides... Il ne reste plus beaucoup de temps. Mais, vous savez, vous pouvez m'écrire directement par mail si vous n'avez pas le temps de poser votre question aujourd'hui, je ferai de mon mieux pour vous répondre. Et vous pouvez monter. Je sais que certains montent déjà à mon bureau. Il n'y a pas de porte, n'hésitez-pas.

Mme MOORE RIEUTORD.- Vous avez dit que vous souhaitiez changer le dialogue social dans l'entreprise, mais la marche est très, très haute. Autour de la table, vous avez pu constater l'implication de tous les représentants des salariés. Le passé est très, très lourd. On ne va pas parler de la chemise, etc., vous êtes au courant ; c'était ici.

Il y a des changements. J'ai très envie d'y croire, j'ai vraiment envie d'y croire. Le but est de gagner la confiance mutuelle entre nous. C'est une question de confiance.

Vous avez dit que vous souhaitiez améliorer la situation. Vous l'avez dit d'ailleurs directement à nos collègues de la DGI. Dont acte. Nous attendons. Nous avons de fortes attentes, *high hopes, very high hopes*.

Je termine en disant ce que j'ai déjà dit plusieurs fois ici : *if you take care of your employees, they take care of the clients*.

Merci.

Monsieur le Président SMITH.- Merci pour cela. Je suis déjà en retard pour une autre réunion qui va être difficile pour moi.

(Monsieur le Président SMITH poursuit en anglais.)

En tout cas, merci à tous. Merci à vous pour tout ce que vous faites pour Air France. Personnellement, je l'apprécie et je peux vous dire que c'est apprécié par le Conseil. J'espère que l'on pourra avoir de plus en plus de dialogue comme celui-ci. Je vous remercie. J'espère que la suite de la réunion sera intéressante pour vous.

Merci.

M. TIZON, Président.- Un certain nombre de personnes souhaitaient la parole. Nous pouvons avoir un échange. Je noterai les questions et je m'engage à voir Ben pour vous apporter une réponse. Cela me semble normal. Je suis désolé que nous n'ayons pas pu écouter tout le monde.

Il est 12 heures 15. Olivier DULAT, qui doit intervenir sur le point suivant, n'est pas disponible. Je propose de faire la pause repas maintenant et que nous reprenions après, si vous en êtes d'accord.

Monsieur FILAUDEAU, vous vouliez la parole.

M. FILAUDEAU.- Je n'ai pas compris votre proposition.

M. TIZON, Président.- Je voulais présenter nos excuses aux personnes qui ont demandé la parole et à qui nous n'avons pas pu la donner. Si vous avez des questions précises à poser, je suis prêt à vous voir, à noter tous les points et à voir Ben pour qu'il vous apporte une réponse. Il n'y a pas de raison que vous n'ayez pas de réponses aux questions que vous souhaitiez poser.

M. FILAUDEAU.- Je souhaite l'inviter à la session du cargo. Je voudrais au moins avoir son adresse mail parce que je vais m'adresser à lui. Je mettrai en copie ma DG.

M. TIZON, Président.- C'est : bsmith@AF.com. Je vais vérifier son adresse et vous la transmettre, Monsieur FILAUDEAU.

M. FILAUDEAU.- Je mettrai en copie la DG. On fera une réunion extraordinaire puisque je n'ai pas pu développer sur le sujet.

M. TIZON, Président.- D'accord.

Nous suspendons la séance à 12 heures 15 jusqu'à 13 heures 30. Merci.

(La séance est suspendue à 12 heures 15 et reprise à 13 heures 40.)

M. TIZON, Président.- Nous avons traité ce matin le point 2. Nous allons aborder le point 3.

3. Information sur le projet de changement de rattachement du Dispatch à la Direction des Opérations Aériennes

M. TIZON, Président.- Nous avons la présence d'Olivier DULAT et de Luc BLANCHARD.

M. DEWATINE.- La CFDT a une déclaration à faire sur ce point.

Déclaration CFDT

Le Flash Actu du lundi 5 novembre dernier, faisant suite au demi-tour du vol AF 258 en raison d'un refus de survol du territoire russe, a créé beaucoup d'émoi au sein des personnels du CCO et de la population des dispatcheurs en particulier. Les termes employés dans cette communication interne laissaient, en effet, entendre que la personne en charge des opérations du Dispatch sur cette zone, ce jour-là, avait commis une faute.

Dans le même temps, cette même thèse, imputant la responsabilité de cet incident à un dispatcher, se retrouvait sur de nombreux sites de.

Depuis cet incident, nous constatons un malaise réel parmi les dispatcheurs sur fond de perte de confiance de leurs collègues pilotes, particulièrement sur le secteur Asie. Même si la direction du CCO a depuis infirmé cette version, même si suite à nos interventions, des démentis ont été apportés par le service de Presse d'Air France aux journalistes, le mal est fait. Cette courte campagne, tous azimuts, de stigmatisation des personnels du Dispatch aura eu deux conséquences immédiates. D'une part, plonger les dispatcheurs dans l'incompréhension et le doute, les fragilisant un peu plus dans

l'exercice d'un métier exigeant et, d'autre part, plus grave encore, de dégrader leur relation avec les pilotes, la confiance ayant été brisée.

Cette perte de confiance nuit aux impératifs de sérénité dont ont besoin les dispatcheurs pour mener à bien leur mission.

Dès lors, l'annonce soudaine du rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes, présenté comme la conséquence de cet incident ne peut que susciter de légitimes interrogations. Le lendemain de cette annonce, dans une communication adressée aux pilotes, le Directeur Général Adjoint des Opérations Aériennes affirmait vouloir :

- construire une vision commune des métiers de pilotes et dispatcheurs de demain en s'appuyant sur la connectivité avion ;*
- renforcer une meilleure homogénéité du service rendu aux pilotes (préparation des vols et suivi) ;*
- assurer davantage la proactivité dans l'assistance en vol.*

Si la CFDT Groupe Air France comprend parfaitement la nécessité de lancer un audit, nous ne pouvons que nous étonner de la perception du métier et des compétences des dispatcheurs diffusée par cette communication aux pilotes, qui, pour nous, est en complète contradiction avec le dernier audit de la Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile du 31 juillet 2018. En effet, celui-ci a constaté une bonne implication des personnels rencontrés et en particulier une organisation et un fonctionnement performant du processus masse & centrage, ainsi que du Dispatch.

La CFDT Groupe Air France ne peut que s'étonner que cet audit soit lancé, comme évoqué dans la communication aux pilotes par le DG OA qui se félicite du rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes en indiquant que ces changements étaient très positifs pour les pilotes.

Par ailleurs, la forme utilisée pour évoquer ce changement d'organisation est irrespectueuse des instances. En effet, par Flash Info en date du 05/11/2018, le Directeur Général d'Air France informe l'ensemble des salariés de l'entreprise de sa volonté de vouloir rattacher le Dispatch à la Direction des Opérations Aériennes. Cette décision est confirmée par le Directeur Général Adjoint des Opérations Aériennes par mail à l'ensemble des pilotes de l'entreprise et par les réunions d'information qui ont suivi au Dispatch.

De plus, un audit externe est d'ores et déjà lancé sur les forces et les faiblesses du Dispatch par le Directeur Général Adjoint des Opérations Aériennes qui n'a, à cet instant, aucune hiérarchie sur le Dispatch. Ces initiatives ont été effectuées avant la mise à l'ordre du jour du point 3 de ce jour.

Même si la Cour de Cassation précise qu'il n'y a pas de délit d'entrave lorsque l'employeur informe parallèlement à la consultation des IRP les salariés de l'entreprise sur un projet les concernant dès lors que celui-ci n'est pas définitif et que cette information n'empêche pas le comité d'entreprise d'exercer pleinement ses attributions, pour la CFDT Groupe Air France, les deux communications et les réunions organisées par la DG OA montre que la décision est dans sa finalité déjà arrêtée et que l'avis des IRP serait, quoi qu'il en soit, inopérant.

Pour la CFDT Groupe Air France, le délit d'entrave est donc caractérisé.

Par ces motifs, la CFDT a donc demandé à son service juridique, afin qu'il puisse ester en justice et faire valoir les droits des instances représentatives du personnel et des salariés.

M. TIZON, Président.- J'apporte une précision car comme il s'agit de minutes, c'est important. Dans le Flash Actu que vous avez évoqué, il me semble que la dernière phrase est importante et elle n'a pas été citée. Je vais donc le faire : « *Ce projet sera présenté lors de la prochaine réunion du CCE qui aura lieu le 22 novembre 2018* ».

C'est factuel.

M. DEWATINE.- Vous avez raison, c'est pourquoi nous citons bien les décisions de la cassation sur le fait que vous pouvez faire des informations aux salariés avant le passage du point. Mais nous apporterons la preuve que, quelle que soit la position des IRP, du CE EA, du CE PILECO, du CCE, la décision est prise en amont et quelle que soit la nature des débats, votre décision est prise.

M. TIZON, Président.- Je le répète, il s'agit bien d'un projet avec une intention de rattacher le Dispatch aux Opérations Aériennes. Pour autant, vous le verrez dans le *timing*, aujourd'hui, la décision n'est pas officiellement prise. Cette instance a pour objet d'éclairer sur le fond cette décision. C'est la procédure que nous avons choisie et que nous respectons.

M. DULAT.- Je me présente pour ceux qui ne me connaissent pas : Olivier DULAT, Directeur Général Adjoint des Opérations Aériennes et commandant de bord sur A.320.

Je viens pour vous présenter un projet de rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes.

M. DEWATINE.- M. Alain BERNARD, qui est actuellement le responsable hiérarchique des dispatcheurs, n'était pas disponible pour la présentation ?

M. TIZON, Président.- Ce n'est pas une question de disponibilité. Vu notre ambition dans ce projet, il semblait important que le secteur qui allait porter l'audit et qui serait demain le réceptacle de ce secteur puisse venir présenter le projet. Ce n'est pas une question de disponibilité mais de choix que nous avons fait. Vous pouvez le critiquer si vous le souhaitez.

M. DEWATINE.- Aucune critique. Votre réponse est très précise et nous sera très utile avec les minutes.

M. DULAT.- Je viens vous présenter un projet, suite à la décision d'organiser un projet de rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes.

(Projection de visuels)

(L'activité « Dispatch et Supports des vols »)

La *slide* 1 vous rappelle l'activité actuelle du Dispatch et du CCO.

Le service Dispatch et Supports de vols est aujourd'hui rattaché à la Direction du Contrôle des Opérations. Le Dispatch est un contributeur majeur à l'exécution de la politique opérationnelle de la Compagnie. Il est organisé en 3 services : Production du Dispatch, Support opérationnel et Support ingénierie.

Dans le cadre de ses responsabilités réglementaires, le Directeur Général des Opérations Aériennes, fonction que j'occupe aujourd'hui, donne une délégation réglementaire à la réalisation du suivi et à la préparation des vols vers le responsable du Dispatch, M. Thierry BOURBON. Les

objectifs du service sont d'assurer la fourniture des informations techniques du vol aux pilotes sur une couverture géographique mondiale, afin que ceux-ci accomplissent leur mission dans le respect des règles de sécurité des vols, des normes réglementaires et de l'optimum économique.

La deuxième mission est de coordonner, organiser et contrôler l'ensemble des activités d'élaboration et de gestion de l'information aéronautique à court/moyen terme, ainsi que des moyens nécessaires à la préparation et à l'assistance des vols par le Dispatch pour les pilotes, le tout pour garantir la disponibilité et la conformité en assurant la ponctualité au travers de la gestion/optimisation des créneaux ATC.

La mission du dispatcheur va bien au-delà de l'élaboration d'une route qui garantit un vol en toute sécurité. Il s'agit aussi d'intégrer les objectifs de performance opérationnelle de l'entreprise : La ponctualité, la consommation en carburant, la robustesse des opérations en cas de perturbations et la satisfaction de nos clients. Il s'agit d'assister les équipages pendant toute la durée du vol pour les aider à conduire le vol en fonction des aléas en gardant en tête tous ces enjeux. C'est le dispatcheur qui est le premier point de contact de l'équipage en vol et qui présente le lien précieux avec le CCO grâce à son expertise sur la gestion des opérations.

(Organisation de l'activité)

Cette *slide* reprend un organigramme actuel de l'activité du Dispatch avec ces 3 entités que sont la production, le support et l'ingénierie. Le responsable du service Dispatch a un adjoint pilote qui assiste notamment la partie ingénierie sur la phase formation des dispatcheurs.

Le service Dispatch est un support des vols H24. Il est complété d'un support opérationnel et d'un support ingénierie qui ont la charge de la préparation des vols et son assistance, mais aussi la gestion des créneaux.

À ce sujet, l'activité créneaux rentre aujourd'hui dans l'activité du CCO. C'est la cellule ATM dont la responsabilité est attribuée aujourd'hui à M. Raphaël EYROLLE et qui a vocation à rester dans le périmètre d'activité du CCO.

Raphaël EYROLLE anime des dispatcheurs qualifiés sur la cellule ATM et dans le cadre du projet, il a vocation à continuer d'exercer son activité au sein du CCO.

(Rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes)

Pourquoi ce changement au-delà de la décision annoncée en début de mois ?

- ➔ Pour accélérer l'élaboration d'une vision commune entre le Dispatch et les pilotes, notamment dans le cadre de l'arrivée de nouveaux outils, la connectivité en faisant partie. La connectivité des avions va mettre à disposition à bord d'informations qui seront communalisées avec le Dispatch ;
- ➔ Pour faciliter le déploiement de la politique opérationnelle entre le Dispatch et les pilotes, mais aussi pour rationaliser le choix des outils. Rationaliser les choix des outils, c'est s'appuyer sur des outils que l'on déploie dès le départ en commun pour avoir des informations pertinentes, rafraîchies et communes ;
- ➔ Pour mieux harmoniser les initiatives et les projets développés au sein des Opérations Aériennes et le Dispatch et gagner en synergie. Je pense aux initiatives sur la météo, mais également sur la gestion de la performance opérationnelle ;

- Pour communaliser le traitement des retours pilotes et Dispatch dans une même direction afin d'avoir une meilleure compréhension de la perception pilotes, de la perception dispatcheurs et d'avoir des plans d'action communs en termes de formation ou de déploiement d'outils.

(Structure de l'activité et des effectifs concernés par ce changement de rattachement hiérarchique)

Dans le cadre de ce projet de rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes, je vais nommer un chef de projet Dispatch qui aura pour mission celle que je vais décrire dans quelques slides par la suite, mais qui sera directement rattachée au Directeur Général Adjoint des Opérations Aériennes, c'est-à-dire ma fonction.

L'effectif concerné est de 226 personnes et le Dispatch tel qu'il est aujourd'hui organisé ne changera pas de structure.

Les effectifs cadres et non-cadres dispatchés dans les différents services, que ce soit Dispatch et Supports des vols, Ingénierie, Production, Support opérationnel et Analyse Info Aéro et routes, ainsi que Support vols vous sont ici affichés.

Dans le cadre du projet, aucun changement autre que le rattachement hiérarchique n'est prévu à ce stade : pas de changement de l'organisation de l'activité, pas de changement de lieu de travail ni d'horaires de travail.

La date du changement de rattachement hiérarchique prévue dans le cadre du projet est au 1^{er} février 2019. Pourquoi ? Premièrement, parce qu'une étude de sécurité est nécessaire dans le cadre de ce changement d'organisation. Une délégation de responsabilité est actuellement en vigueur du DGOA vers le responsable Dispatch. Ce changement d'organisation prévu au 1^{er} février 2019 nécessite une approbation de la DGAC. Cette approbation nécessite 30 jours d'instruction de par le règlement.

(Mission du chef de projet Dispatch)

Le chef de projet Dispatch (à compter de fin novembre 2018) aura la responsabilité de répondre aux questions relatives :

- à cette étude de sécurité afin de procéder au changement d'organisation sans aucun compromis sur la sécurité des vols ;
- Aux instances et protocoles qui seront nécessaires entre les OA et le CCO.

Aujourd'hui, un protocole existe entre les OA et le CCO pour préciser et mettre en œuvre les attentes et délégations nécessaires. Cela va consister à décrire les nouvelles façons de gérer les interfaces, quels sont les services sur lesquels les interfaces vont devoir être modifiés. J'ai parlé de la cellule ATM, mais ce sera aussi vrai pour l'AMO, gestion du REX et fonctions RH ;

- aux interfaces AMO, RH et SMI qui devront être gérées dans le cadre du projet.

De façon plus générale, sa mission consistera, avec l'ensemble des parties prenantes du Dispatch, des OA et du CCO, à :

- s'appuyer sur un audit qui n'est pas encore défini. Nous avons sollicité Delta Airlines afin qu'ils puissent réaliser cet audit. Les éléments de l'audit ne sont pas encore complètement précisés, mais nous espérons pouvoir le réaliser le plus rapidement possible ;

- Étudier les méthodes, outils et moyens à mettre en œuvre pour permettre l'amélioration de l'efficacité et de la robustesse du Dispatch et renforcer la coopération et la confiance entre pilotes et dispatcheurs ;
- Élaborer une vision commune entre Dispatch et les opérations aériennes ;
- Faire des préconisations d'évolution d'organisations pour tirer le maximum de potentialités entre le Dispatch et les Opérations Aériennes.

Nous entrevoyons des synergies de performances possibles entre les fonctions Supports essentiellement du Dispatch, SO pour la partie Dispatch, mais également OA.DT.SO aux Opérations Aériennes.

Si l'organisation venait à évoluer, elle ferait l'objet d'une présentation aux instances conformément aux prérogatives.

Tels sont les contours du projet de rattachement du Dispatch aux Opérations Aériennes. Le chef de projet n'est pas complètement nommé pour l'instant. Il est en instance de l'être et la publicité autour de sa nomination sera réalisée ces jours prochains. L'audit n'est pas encore commandé, finalisé auprès de Delta mais le sera ces prochains jours.

M. TIZON, Président.- Notre invité voulait la parole.

M. VARTANIAN.- Bonjour, Monsieur le Directeur. Merci pour cette présentation.

Je ne reviendrai pas sur les propos de notre Secrétaire Général en matière de positionnement lié au formalisme de ces instances. Je tiens toutefois à remarquer que depuis une semaine, vous êtes présent au Dispatch. Pourquoi pas ? La démarche est plutôt vertueuse, si ce n'est que ce que vous dites aux dispatcheurs ne laisse aucun doute sur la suite. Quand vous nous dites que vous en êtes au stade de projet, que ce sera défini et présenté dans les instances et que la décision n'est pas prise contrairement à ce qui a été démontré tout à l'heure, malheureusement, au cours de vos interventions vis-à-vis des dispatcheurs, et c'est en tout cas le retour que j'en ai puisque je ne suis pas présent à ces réunions, pour eux, c'est très clair, la décision est prise et ils seront rattachés aux Opérations Aériennes. Quand on nous dit que c'est un projet et qu'aucune décision définitive n'est prise, on peut se questionner.

J'avais un certain nombre de remarques à formuler.

Je comprends bien les arguments que vous nous présentez pour justifier ce rattachement aux Opérations Aériennes. Ceci étant, je reste perplexe d'une certaine manière car cela donne le sentiment que ce qui existait ou ce qui a existé avant ce projet de rattachement n'allait pas dans le sens de ce que vous préconisez au travers des arguments que vous nous donnez.

Quand j'entends comme arguments la possibilité de traiter les retours pilotes et Dispatch dans la même direction et quand je reprends les 4 éléments que vous apportez, tout ce que vous préconisez était déjà en place. Nous n'allons pas reprocher aux dispatcheurs de mal travailler ou de ne pas avoir de vision commune avec les PNT. Je connais très bien ce service et des démarches ont été entreprises depuis des années pour aller dans ce sens avec une inclusion entre pilotes et dispatcheurs. Je ne vais pas vous faire le déroulé de tout ce qui se fait, mais on est allé plutôt loin.

Nous regrettons qu'au moment où on avait l'occasion d'aller plus loin, les choses n'aient pas été faites de manière satisfaisante. J'en veux pour preuve les réunions prévues entre pilotes et Dispatch et le fait qu'il n'y ait pas eu forcément une continuité entre les différents intervenants, des

prises de position consolidée. Nous n'allons pas refaire l'histoire, mais tout le monde dans ce contexte a-t-il joué le jeu ? Je n'en suis pas persuadé.

Pour ce qui est de rattacher le Dispatch directement aux Opérations Aériennes sous le contrôle des pilotes, je peux me poser un certain nombre de questions par rapport à l'impartialité des pilotes en cas d'incident ou de problème entre le Dispatch et le pilote. Chacun sera-t-il traité de manière tout à fait impartiale ? La question se pose en ces termes. L'inquiétude des dispatcheurs est grande, ainsi que l'émoi causé.

Vous parlez dans votre présentation de renforcer la coopération et la confiance entre les pilotes et les dispatcheurs. Pensez-vous que les différentes communications qui ont été faites dans l'entreprise à un niveau jamais égalé jusqu'à présent (tous les collaborateurs de l'entreprise ont été informés de cette histoire avec la mise, non pas en accusation, mais en défaut du Dispatch) vont dans le sens de la confiance entre dispatcheurs et pilotes ? J'ai une réponse, j'ai vu des dispatcheurs ce matin, depuis cette communication, un problème de confiance s'est clairement posé. Les pilotes posent des questions, vérifient, sont assez suspicieux et particulièrement sur le secteur Asie.

Je pense qu'il y a eu une erreur de communication. Je ne vous cache pas l'émoi que cela a créé au sein de la population Dispatch et sur le dispatcheur qui a géré ce vol. L'entreprise n'a pas pris la mesure de ce qu'elle allait générer chez cette personne de manière tout à fait injuste parce que nous savons qu'elle n'y est pour rien.

Pour ce qui est des outils, des moyens mis en œuvre pour permettre l'amélioration de l'efficacité et de la robustesse du Dispatch, nous sommes bien sûr d'accord, Monsieur le Directeur, nous ne pouvons que souscrire à tout ce qui apparaît dans votre présentation. Mais était-il nécessaire de passer par un rattachement aux Opérations Aériennes ? Je n'en suis pas persuadé.

Nous sommes preneurs de l'audit. Nous avons exprimé notre position tout à l'heure et dans d'autres lieux. Mais n'aurait-il pas été plus logique de procéder d'abord à l'audit et après de prendre une décision en fonction des résultats de l'audit ? Si demain l'audit dit que l'organisation actuelle va plutôt dans le bon sens et dans le sens de ce que vous préconisez, comment allez-vous réagir ?

Je ne veux pas faire de procès d'intention, mais je trouve que ce n'est pas logique ni cohérent. Le but que nous partageons tous est que cela fonctionne et que l'on puisse tourner la page de cette mauvaise séquence. Je ne vous cache pas que chez les dispatcheurs, et vous avez été étonné de leur retour parce que je suis d'assez près ces rencontres, ce n'est pas neutre.

Merci pour votre patience.

M. DELLI-ZOTTI.- J'ai entendu parler de délit d'entrave, de forme de présentation qui n'était pas dans le bon ordre. Là, c'est la forme.

Mon intervention sera plutôt basée sur le fond, c'est-à-dire pourquoi les dispatcheurs seront rattachés aux Opérations Aériennes. Cela me semble faire sens car les gens qui préparent les vols, qui fabriquent avec les pilotes la sécurité des vols sont partie prenante. Quand un dispatcheur m'envoie un message dans mon avion, j'ai l'impression qu'il est un membre d'équipage à part entière et je ne comprends pas qu'il ne fasse pas partie de la même direction. Cela me semble aller dans le sens de la logique.

Peut-être qu'il y a à dire sur la forme, je ne suis pas spécialisé. Mais sur le fond, il y a une logique à ce que les dispatcheurs soient rattachés chez nous.

J'ai une série de questions pour la Direction.

Comment sont organisées les Opérations Aériennes et notamment le Dispatch dans des compagnies majeures, celles qui fabriquent de la sécurité des vols à haut niveau et qui n'ont pas beaucoup d'incidents ? Je pense à Delta par exemple puisque vous l'avez cité, mais il y en a certainement d'autres. J'aimerais savoir comment c'est organisé chez eux puisqu'on leur a demandé un audit. Il est intéressant de savoir comment cela se passe.

Je m'interroge car j'ai l'impression qu'il y a beaucoup de freins au changement. On a réclamé pendant des mois un directeur général qui prenne des décisions et qui change les choses. Quelle est pour vous la valeur ajoutée de ne rien changer ? Ma question s'adresse plutôt à mes collègues.

M. TAIBI.- Avant de poser ma question, je voulais remercier le Secrétaire Général et le Président d'avoir invité des personnes du service, alors que ce point n'est pas en consultation. Je rappelle que quand c'est nous qui demandons des invités, il faut que ce soit une consultation. Monsieur TIZON, vous êtes attaché au formalisme.

C'est très bien parce que cela permet d'avoir des experts qui connaissent le service. Quand il y aura des points d'information, nous ne nous priverons pas d'inviter des experts et c'est très bien. Nous nous en félicitons à Force Ouvrière. C'est un plus.

Mme MOORE RIEUTORD.- Comme on dit en anglais, *the door is open*.

M. TAIBI.- Je n'ai pas compris, je prends le casque !

Ma question est très simple. Que s'est-il passé sur le vol pour que l'on décide de rattacher ce service aux Opérations Aériennes ? En tant qu'élu, à part par la presse, je ne suis pas au courant de ce qui se passe. Vous parlez donc un peu chinois. Que s'est-il passé ?

Où est M. BERNARD, puisque c'était le Directeur Général des Opérations ? Vous êtes le futur patron de ce service, mais M. BERNARD ne vient pas au CCE pour expliquer ce qui s'est passé sur ce vol, au moins pour nous éclairer ?

M. GARBISO.- Cela devient l'usage dans cette entreprise, ce n'est pas le fait que des nouveaux arrivent et veulent améliorer l'organisation, mais nous pouvons nous poser la question de savoir ce que l'on va faire au CCO car à faire, défaire, on recommence un peu le même schéma. On veut tout concentrer. Cela partait peut-être d'un bon sentiment. Derrière, on veut de nouveau sortir des pans d'activité du CCO. Il serait bien d'avoir une explication sur la finalité de ce projet.

Comme le soulignait mon collègue, pourquoi n'attend-on pas l'audit pour prendre les décisions qui s'imposent ? Comme le demandait Karim TAIBI, il faudrait peut-être expliquer ce qui s'est passé car cela donne l'impression que dans cette entreprise, la sécurité des vols marche à 2 vitesses. Je m'explique : Une culture sécurité des vols a été lancée et une population se refuse d'y assister comme au SSV^(?) mis en place suite à un accident dramatique.

Quelle est la finalité de la sécurité des vols à Air France ? Sommes-nous tous concernés ? Travaillons-nous tous ensemble ou faut-il les cloisonner, une pour les PNT et une pour le reste du monde ? C'est une vraie question.

Le raccrocher à OA, voir ce qui se passe ailleurs, ce n'est pas neutre, c'est intéressant. Mais le but est-il de tout mettre au même endroit, surtout quand on parle de décision aussi importante que la sécurité des vols ?

Un autre point me dérange également. On sait montrer du doigt les personnels sol du Dispatch parce qu'ils auraient peut-être commis une erreur. Les mêmes personnes ont montré du doigt il y a quelques temps des mécaniciens avion qui ont commis des erreurs sur avion. Ce n'est pas dans l'esprit que nous devrions avoir dans cette entreprise. Nous devrions être tous solidaires et construire ensemble la sécurité des vols d'Air France.

Nous avons un accord de périmètre des CSE. Quand je lis qu'au 1^{er} février, il y a un rattachement hiérarchique, quelle est la population concernée ? À quel périmètre est-elle rattachée et dans quel périmètre vote-t-elle ? Si vous me répondez qu'elle est rattachée à OA, cela signifie que l'accord de périmètre est remis en cause de façon unilatérale et cela va nous poser un autre problème. Vous ne l'écrivez pas. Il nous faut des réponses claires et précises. Sur ce sujet, une assignation est en cours.

M. TIZON, Président.- Il y en aura une.

M. SLIMANI.- M. DELLI-ZOTTI a appuyé sa réflexion à juste titre sur le fond. J'appuierai la mienne sur la forme.

Ce serait plutôt l'effet d'annonce ou l'annonce faite publiquement sur cet incident et les suites données à cet incident qui ont provoqué cette frustration au sein du service dispatcheurs. À cet égard, je rejoins le collègue de ce service concerné, j'ai les mêmes retours de la part de collègues qui proviennent du Hub et qui sont maintenant sur les fonctions Dispatch. Ils ressentent un manque de reconnaissance suite à cet effet d'annonce ou cette annonce. Cela entraîne clairement un manque de crédibilité de la part de la fonction de Dispatch.

C'est sur ce point que vous devez travailler lors de vos rencontres et des réunions que vous avez avec vos collaborateurs. Il faut désactiver cette situation de défiance suite à cette annonce.

Quand la nouvelle direction générale fait bien, nous le disons, quand elle fait moins bien, il faut également savoir le lui dire, Monsieur TIZON. Cette annonce peut-être précipitée a, en tout cas sur la forme, apporté une frustration au sein du service.

Sur le fond, à l'UNSA, nous n'avons pas de dogme quant au rattachement à OA. À partir du moment où il y a plus de fluidité dans le transfert des informations, cela ne nous pose pas de problème. Mais en qualité de responsable de ce service, je vous invite à échanger, à réussir à rendre un peu de légitimité à ces salariés qui le méritent.

Mme MONSÉGU.- Il y a une constante, les patrons changent mais pas les méthodes. Vous arrivez en session avec un document sur lequel vous n'avez même pas le tact d'indiquer « *projet* » dessus en nous faisant croire que c'est un projet. Ce n'est pas très respectueux des instances. Malheureusement, nous avons l'habitude d'être une chambre d'enregistrement et que nos remarques ne soient pas prises en compte.

Dans les demandes par rapport aux documents et pour commenter vos manières de faire, j'aimerais que l'on nous dise le pourquoi, la cause et que l'on se dise les choses. Nous avons le sentiment à la CGT, parce que nous lisons la presse, un incident s'est produit, qu'il y a un coup de colère et que l'on décide d'agir sans avoir préalablement mené l'étude qui pourrait conduire à prendre cette décision. C'est inquiétant car si l'entreprise se retrouve désormais à être gérée sur des coups de colère ou des choix autoritaires à la va-vite, l'objectif recherché ici de sécurité peut très vite ne pas être atteint.

Dans le document, il serait bien d'intégrer les 226 personnes concernées dans les carrés de la page 3 afin que nous ayons une vision du nombre d'effectifs par bloc.

Monsieur, êtes-vous le remplaçant de M. SCHRAMM ? Oui ? Pour moi, cela ne peut pas être pire...

Pourquoi ce changement de rattachement ? « *Pour accélérer l'élaboration d'une vision commune entre le Dispatch et les pilotes.* » Mais pourquoi ? Il n'y a pas de vision commune entre le Dispatch et les pilotes ? L'objectif n'est-il pas le même pour n'importe quel salarié de la compagnie d'Air France sur les enjeux de sécurité ? Que veut-on dire là ?

« *Pour faciliter le déploiement de la politique opérationnelle entre le Dispatch et les pilotes* » : Je ne suis ni pilote ni Dispatch. Je n'ai pas nécessairement votre expertise ni celle des intervenants qui sont plus pointus sur ce sujet. Mais j'ai l'impression que sur la base d'un incident, d'un vol qui n'a pas pu survoler la Russie, on remet en cause tout un système. Cela pose vraiment question sur la manière d'appréhender la vision de l'entreprise et le regard sur ces effectifs.

Je ne vais pas relire page par page mais en termes calendaires, vous nous dites que vous allez procéder à un audit. Il n'est pas lancé. Nous ne savons pas qui va le faire. Nous ne connaissons pas la méthodologie de travail. En même temps, on nous vend depuis quelques semaines un cabinet d'audit Sedixi ⁽²⁾ qui va travailler sur la culture sécurité des vols. Il serait peut-être bien que tout cela puisse s'agréger. Peut-être pourrait-on faire des convergences d'études sur les postes et les métiers pour savoir ce qu'il convient de faire.

Je ne comprends pas l'intérêt de faire un audit sur quelque chose qui est déjà décidé. Il faut que vous arriviez à nous l'expliquer parce que si c'est pour payer quelque chose qui ne sert à rien, ce n'est pas la peine. Il faut avoir une stratégie un peu plus lisible.

Il faut également avoir le respect des personnels et des équipes. Les gens n'ont pas à apprendre les choses par la presse ou au dernier moment. Les RH n'étaient même pas prévenues, personne n'est prévenu. C'est quoi cette histoire ? On ne peut pas dire qu'on veut le changement, mieux faire et entrer dans un fonctionnement qui n'est pas annonciateur de ce progrès social vis-à-vis des équipes.

M. BARDIN.- Bonjour, Monsieur DULAT.

Sur le fond, je rejoins M. DELLI-ZOTTI, nous avons relevé en son temps avec Perform une cohérence à relier le Dispatch aux Opérations Aériennes.

Mon intervention va uniquement porter sur la responsabilité qui a été dans un premier temps distillée sur un dispatcheur et sur l'ensemble des dispatcheurs par effet de boule de neige. Il faut avoir en tête que ce projet de rattachement doit avoir comme principal objectif de redonner de la visibilité aux dispatcheurs et qu'au cours d'un dysfonctionnement, ce soit bien la cause du dysfonctionnement qui soit mise en avant et pas le salarié.

Il serait bien qu'une communication soit faite pour les dispatcheurs, mais également pour nos collègues pilotes afin de redonner de la légitimité aux dispatcheurs en leur expliquant que cet incident est lié à un dysfonctionnement et non à un salarié. Il serait bien d'avoir une communication claire pour nos collègues pilotes et dispatcheurs.

M. BODRERO.- Une question me taraude l'esprit. Pourquoi la date du 1^{er} février ? Je rejoins les propos de Karine MONSÉGU, sur le document, il n'est nullement écrit projet et tout est écrit dans l'affirmative, c'est sûr et catégorique.

Vous avez indiqué que l'approbation de la DSAC pouvait prendre 30 jours. Cela nous amène au 1^{er} janvier. Tous les services sont fermés avec les fêtes de Noël. Il n'y a pas de chef de

projet et un audit est prévu. Cela veut dire que quand le chef de projet sera nommé, probablement début décembre, peut-être mi-décembre, il aura 2 jours avant les fêtes de Noël pour transmettre le projet à la DSAC qui va prendre 30 jours, mais en janvier compte tenu des fêtes de Noël.

Pour moi, ce timing est incompréhensible. Il y a 30 jours auxquels on ne peut déroger, les fêtes de Noël et vous nous dites que c'est un projet. Cela m'interpelle.

M. TIZON, Président.- J'aimerais répondre à 2 ou 3 items que j'ai entendus.

Premièrement, Monsieur VARTANIAN, nous défendons le projet et je trouve bien qu'Olivier soit auprès des dispatcheurs pour le défendre. Si nous n'y croyions pas, nous n'irions pas le défendre ni le présenter.

Il est déjà arrivé que des projets présentés devant les instances soient retardés ou amendés. C'est le débat qui conduit à ce genre de choses. Que vous considériez que nous avons décidé, c'est vrai, nous souhaitons avancer ; Nous avons une vision, c'est à nous de vous la faire partager, à vous de nous dire en quoi vous considérez qu'elle est bonne ou pas bonne. C'est le jeu des instances.

Sur la question précise posée par rapport au vote, il est important que nous nous comprenions tous sur cette question. Nous avons vérifié légalement car c'est une vraie problématique. Entre accord de périmètre et changement d'organisation, c'est l'accord de périmètre qui prime. C'est bien ce qui a été statué dans l'accord de périmètre qui signifiera où les gens doivent voter. Ma réponse est claire.

Monsieur TAIBI, il est possible d'avoir des invités. Je ne savais pas que c'était sur la consultation via l'information. Si j'ai ouvert un droit, il sera au moins ouvert jusqu'en mars. Après, nous en reparlerons dans le règlement intérieur du CSEC.

Un point est très important, c'est la communication. Je n'ai pas l'habitude de me cacher derrière mon doigt. Si nous avions aujourd'hui à faire cette communication, elle ne ressemblerait pas à ce que nous avons fait. Je pense en effet que nous avons mal jugé ou sous-estimé l'impact et la portée qu'elle pouvait avoir sur les dispatcheurs et l'individu. Dont acte, c'est vrai. Je n'ai pas l'habitude de me cacher, je pense qu'en effet, la communication que nous avons faite n'est pas celle que nous aurions dû faire.

M. TAIBI.- Il y a un nouveau directeur de la communication.

M. TIZON, Président.- Quelqu'un va arriver en tant que Directeur de la communication. Merci, Monsieur TAIBI.

M. DULAT.- Je vais essayer de reprendre l'ensemble des interrogations.

Je voudrais juste rappeler que, dans le cadre du règlement, tout ce qui concerne le dispatch, le suivi, la préparation du vol, font partie du périmètre des opérations aériennes. D'ores et déjà, c'est le règlement qui organise ainsi une compagnie aérienne, en tout cas l'approbation de son CTA. Dans le cadre de ce règlement, depuis plusieurs années et jusqu'ici, une délégation était réalisée.

L'organisation standard, telle qu'elle est vue dans un règlement, c'est : un dispatch, préparation, suivi des vols, au sein des *flight ops*.

Une des questions consistait à savoir si d'autres compagnies sont organisées d'une façon ou d'une autre. Nous avons regardé nos concurrents, la façon dont ils organisaient CCO, dispatch et *flight ops*. Le CCO n'est pas du tout dans le périmètre des opérations aériennes. La plupart des

organisations ont un CCO séparé des opérations aériennes. En revanche, des organisations comme Delta Airlines ont le dispatch au sein du CCO. Des organisations comme Air Canada, Emirates ou KLM ont le dispatch au sein des *flight ops*. En fait, il n'y a pas d'état majoritaire qui se dégage sur les organisations, chaque compagnie ayant trouvé un équilibre à un moment donné de son histoire. Quand on les interroge, il y a eu des mouvements de rattachement sur le dispatch entre les *flight ops* et...

J'entends le sujet de la communication. Je soutiens ce qu'a dit Patrice à l'instant sur l'impact sur les dispatcheurs de la communication réalisée. C'est une des raisons pour lesquelles j'ai voulu rencontrer les dispatcheurs pour me présenter, parce que beaucoup ne me connaissaient pas, pour partager et répondre à quelques questions.

Je tiens à rappeler ici que j'ai répété à chaque fois que c'était un projet de rattachement. Le *Flash Actu* et ma communication mentionnent cette notion de projet, même s'ils laissent peu de doute sur le fait que c'est bien une intention de la compagnie de le faire.

Néanmoins, mon intention était de venir au contact des équipes pour me présenter, essayer d'incarner le fait que, en tant que pilote, en tant que patron des pilotes, je travaillais sur ce sujet au plus près de la réalisation de ce projet de rattachement, au point que, tel que je vous l'ai présenté ici, si le projet venait à se réaliser, j'ai l'intention que le Dispatch me soit directement rattaché, à l'instar des chefs de flotte. Le responsable du Dispatch aurait un niveau hiérarchique équivalent à celui du chef de flotte qui manage les pilotes, de façon à donner une place importante au Dispatch au sein des opérations aériennes, au sens rôle et place dans la sécurité des vols, mais également dans la réalisation de nos opérations.

Par ailleurs, l'un des objectifs qui est affiché ici est l'engagement des Opérations aériennes de s'impliquer davantage que jusqu'ici dans le déploiement de cette politique opérationnelle, et de la cohérence que l'on doit avoir dans les messages entre le dispatcheur et le pilote au cours de sa mission. Tel que l'a rappelé M. DELLI-ZOTTI, le dispatcheur doit être vraiment le troisième homme dans l'équipage, qui supporte et aide. À ce titre, je veux que l'organisation reflète cela.

Dernier point, je peux prendre l'engagement, dans le cadre de ce projet, de communiquer aux pilotes, à partir de la fin du mois, une fois que les instances auront été informées de ce projet, sur la nécessaire reprise de confiance et l'explication sur l'événement du Saïgon qui a été faite pour une partie, qui décharge le dispatcheur de la situation dans laquelle s'est trouvé le Dispatch ce jour-là, pour expliquer l'aspect organisationnel qui a eu lieu dans le cadre de l'événement du Saïgon le 1^{er} novembre.

Que s'est-il passé au cours de ce vol ?

Plusieurs informations ont été diffusées. Le 1^{er} novembre, le vol qui va vers Saïgon a emprunté la route qui passait par la Russie. Dans le catalogue de routes, quatre routes sont disponibles ; trois d'entre elles étaient indisponibles du fait d'une autorisation de survol du Turkménistan qui n'était pas disponible et du choix de la compagnie de ne pas survoler l'Iran dans le cadre du contexte géopolitique dans lequel on se trouve aujourd'hui. Le survol vers la Russie nécessitait une autorisation de survol. Dans le cadre des travaux réalisés par le support au Dispatch, cette autorisation de survol n'était accordée qu'à partir du 2 novembre. C'est pour cela que la Russie a refusé l'autorisation de survol pour le vol Air France 258 vers Saïgon. Le message de rejet de l'autorisation de survol n'a pas pu être pris en compte par le Dispatch parce que le paramétrage de rejet d'autorisation de survol a été adressé à un mauvais endroit. Effectivement, c'est systémique et absolument pas individuel s'agissant de l'erreur, de l'aléa d'exploitation qui s'est déroulé ce jour-là.

Telles sont les questions auxquelles je me permets de répondre. Peut-être ai-je oublié un point. J'y reviendrai si nécessaire.

M. TIZON, Président.- Il y a une nouvelle série de demandes de parole.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire.- Monsieur le Président, vous avez soulevé un point de forme concernant les invités. Je tiens à signaler que c'est un usage que l'on a régulièrement. Notre volonté est de pouvoir éclairer les élus. Sous ce Bureau, nous n'avons jamais refusé d'invités.

M. TAIBI.- Un administrateur Force Ouvrière, avec votre prédécesseur, Monsieur TIZON, avait été contraint de quitter la session parce qu'il n'y avait pas de volet économique. Il était pourtant administrateur au Conseil d'administration Air France. C'était M. GATEAU. Voilà.

M. TIZON, Président.- Si j'ai bonne mémoire, les administrateurs ne sont pas invités de plein droit mais ils peuvent venir. Ce matin, il y en avait un certain nombre en présence de Ben. Je n'ai rien dit parce que je considère qu'il est normal, quand un président intervient au CCE, que les représentants des salariés au Conseil d'administration puissent venir. Ils sont tout en haut de la hiérarchie, vous avez raison, Monsieur TAIBI.

M. DEWATINE.- Sur les invités, nous avons toujours considéré que l'idée de dire qu'ils pouvaient être là au moment de la consultation et pas au moment des points d'information était complètement stupide. C'est l'inverse. Dans les mandats supérieurs, c'est l'inverse qui devrait être fait.

Cela étant dit, nous sommes fatigués, Monsieur TIZON, de vous entendre dire : « *Si l'on avait dû refaire la communication aujourd'hui, on ne l'aurait pas faite comme cela.* » C'est cela à chaque fois. Et c'est toujours quand ce sont des communications en temps de crise. Cette entreprise est incapable de faire de la communication en temps de crise. Qu'elle prenne les moyens qui vont bien et qu'elle mette une équipe de communication spécialisée en temps de crise, cela ira beaucoup mieux. À chaque fois, c'est une catastrophe.

Vous venez de dire que c'était un problème systématique, qu'il n'y avait pas de remise en cause individuelle, pas de responsabilité personnelle dérogée. Je suis étonné parce que l'on pouvait s'attendre, en ayant un nouveau DG anglo-saxon, à ce qu'il brise la culture française qui est de dire que, quand il y a un problème, on change la tête et le problème se résout de lui-même.

Problème systémique, si vous aviez été le hiérarchique du Dispatch depuis un an, ce problème ne serait pas arrivé. Nous n'y croyons pas. Nous pensons que l'on pouvait très bien rester avec ce rattachement hiérarchique, parce que cela permet de ne pas avoir un service qui travaille pour des pilotes, géré par des pilotes, avec des pilotes. Je veux bien que l'on fasse un *benchmark* sur les entreprises qui fonctionnent comme cela, mais il faudrait regarder dans ces entreprises qui sont les patrons des opérations aériennes. Sont-ils pilotes ou ne sont-ils pas spécialement pilotes ? Je ne pense pas que cela vienne de cela. Je ne pense pas que c'était le rattachement hiérarchique qui faisait que les pilotes s'intéressaient moins à la sécurité des vols et discutaient moins avec les dispatcheurs. Même cela, ce n'est pas sain pour les collègues pilotes. Cela sous-entend que, avant, comme c'était rattaché à l'exploitation, à Alain BERNARD, on ne s'impliquait pas aussi bien qu'on va le faire maintenant parce que ce sont des pilotes qui sont à la tête du truc.

Je considère que c'est même désobligeant pour la catégorie des pilotes. Aucun salarié, quand il arrive le matin, n'a pas, attachée à sa fonction, la sécurité des vols. Le discours consistant à dire « *comme cela on sera plus impliqué* » me gêne parce que c'est faux. Ils sont déjà impliqués. Le problème ne vient pas d'un manque d'implication ou d'un rattachement hiérarchique. Comme à chaque fois qu'il y a un problème dans cette entreprise, cela vient de petits éléments qui viennent perturber un certain nombre de choses, le changement de programme, etc. Travaillons là-dessus ! Pourquoi change-t-on le rattachement hiérarchique ? Qu'est-ce que cela va changer ? Qu'est-ce que cela aurait changé si, il y a dix ans, les dispatcheurs avaient été rattachés... ? Rien. Le problème aurait été le mal.

On ne travaille pas sur le fond. Travaillons sur le fond. C'est ce que l'on a essayé de vous dire avant de passer le point en CCE, en vous disant : « *N'y allez pas, faites l'audit, c'est une excellente idée. Regardons ensemble comment on peut améliorer les choses avec les salariés. Faites des groupes de travail.* » Mais non ! Comme l'a dit Karine tout à l'heure, c'est la première fois que l'on voit cela ; l'incident arrive pendant le week-end, dès le lundi il y a un flash à tous les salariés pour dire : « *On lance un projet pour changer le rattachement hiérarchique.* » Excusez-moi, mais nous considérons que ce n'est pas la bonne pratique.

M. TIZON, Président.- Je voudrais répondre sur un point, parce que la présentation des choses est toute blanche ou toute noire. C'est un sujet qui était en débat depuis au moins deux ou trois semaines, et j'ai participé à plusieurs réunions avec Alain, Catherine. Effectivement, on peut considérer que l'incident accélère les choses, que la communication n'a pas été à propos. C'est tout de même la première fois que, dans cette instance, je reconnais que la communication n'était pas à propos. C'est une autre histoire.

M. DEWATINE.- (*Intervention hors micro.*)

M. TIZON, Président.- Monsieur DEWATINE, je ne vous ai pas interrompu.

C'est la première fois que je le dis.

Après, sur le fond, je pense qu'en termes de communication de crise on n'est pas très bon. On va en reparler avec le nouveau responsable.

C'est un sujet que l'on travaille depuis plusieurs semaines. Ce n'est pas un sujet qui a été éclairé le week-end au regard de l'incident en disant : « *Je change.* » C'était un débat, un travail que l'on avait entamé.

M. VARTANIAN.- Je ne pense pas que la conclusion de ces débats allait forcément dans le sens du rattachement total aux Opérations aériennes avant l'incident.

Je voudrais compléter ce que le directeur général des Opérations aériennes a dit à propos des compagnies qui pratiquent tel ou tel modèle. C'est pour répondre aux collègues pilotes. Effectivement, Delta a la même organisation que celle que l'on connaît à l'heure actuelle, avant le changement ; c'est rattaché à la direction des Opérations et non au *flighth ops*. Lufthansa et British Airways sont sur ce modèle également. Je pense que c'est le modèle majoritaire, effectué par la plupart des compagnies aériennes qui pèsent. Effectivement, Emirates n'est pas sur ce modèle, ni KLM ni Air Canada.

Ce n'est pas un argument de dire : on a tel modèle à un moment donné, on va l'appliquer. On trouve les deux possibilités. Pourtant, Delta est considérée comme une des compagnies qui a le meilleur dispatch au monde ; elle est réputée comme telle. Au moment où l'on nous a vendu le projet FAR, c'est ce qui avait été mis en avant.

Je voudrais revenir sur la genèse, sur l'historique. J'ai l'historique. Au moment où l'on a mis en place le projet FAR avec l'utilisation d'un certain nombre d'outils, notamment la chaîne Lido qui était mise à disposition par Lufthansa Systems – à l'époque, c'est l'option que l'on a retenue –, *a priori* on n'avait quasiment pas besoin de support. L'outil aurait pu être prêt à l'utilisation, posé sur l'étagère. Cela n'a pas été le cas pour une raison très précise : il a fallu adapter cet outil aux exigences que la compagnie a mises en avant, notamment les exigences des pilotes sur la customisation d'un certain nombre de services, d'outils. Cet exercice a considérablement alourdi l'utilisation de cet outil. D'ailleurs, on est passé par des moments très difficiles avant que cet outil soit parfaitement opérationnel, parce qu'il est compliqué de pratiquer les patches, etc.

Je tiens à préciser que le service support qui alimente – c'est ce qui s'est passé – la base de données Lido, qui a mal alimenté cette base de données, était auparavant, il n'y a même pas un an et demi, aux Opérations aériennes. C'était un service, un secteur qui dépendait – je ne sais pas si, à l'époque, vous étiez présent – des Opérations aériennes. Le rattachement s'est fait relativement récemment.

Il est compliqué de nous expliquer que ce rattachement va tout changer. Il va être vraiment très compliqué de nous expliquer cela et de nous faire la preuve que...

Vous n'avez pas répondu à la question que je vous ai posée tout à l'heure. Je ne pense pas que cela va se passer comme cela, mais on ne peut pas préjuger des conclusions d'un audit. Si l'audit vous dit que l'organisation actuelle est plutôt satisfaisante, que c'est celle qu'il faut suivre, qu'allez-vous décider ? Merci

M. TIZON, Président.- Les organisations ne sont pas immuables. Elles bougent dans un sens, dans un autre ; il y a des mouvements de flux et de reflux. C'est le premier point.

Il faut relativiser sur un point. Olivier n'a dit à aucun moment que tout allait changer. Aujourd'hui, on parle du fait qu'un service a une ligne hiérarchique qui va passer d'un secteur à un autre. Il est bien dit qu'il n'y a aucune conséquence sur l'emploi, le travail, les horaires, etc. Remettons les choses en perspective.

L'audit pourra effectivement éclairer l'organisation intrinsèque du Dispatch et considérer que des choses doivent évoluer. Cela donnera lieu, si cela a des conséquences, à une information/consultation. Ce n'est pas le cas. On parle d'un rattachement hiérarchique qui diffère. Cela a une conséquence sur la partie OA *versus* CCO. Il faut relativiser. On ne présente pas un projet visant à supprimer le nom du dispatcheur. On n'est pas là-dessus.

M. DULAT.- En fait, tout va dépendre de la question que l'on va poser à l'audit. Si on lui pose la question de savoir s'il est pertinent de faire telle ou telle organisation, est-ce le sujet ? La question qui va être posée sera plutôt autour de la perception Dispatch *versus* pilote, pilote *versus* Dispatch. En termes de performance, comment aller plus loin que ce que l'on fait ? Quels sont les axes de progrès, quelles sont les faiblesses, non pas sur l'organisation au sens hiérarchique du terme mais sur le mode de fonctionnement entre les acteurs de terrain et la qualité du support, les moyens donnés au support pour remplir ses missions ? Un vrai sujet de moyens donnés au support pour remplir ses missions m'est reporté par le responsable du Dispatch. Je l'admets, c'était des projets déjà en cours de réflexion. Il me paraît évident, dans le cadre de ce projet de rattachement, qu'il faut renforcer l'élan qui était déjà présent sur ces sujets.

L'audit va être confié *a priori* à Delta, qui a une organisation similaire à celle que l'on vit aujourd'hui. La question ne se posera pas forcément sur l'organisation mais plutôt sur les modes de fonctionnement, la performance attendue et la synergie qui est dégagée entre acteurs. Là encore, la définition de l'audit doit se poursuivre entre Catherine, Thierry, Alain et moi, et le chef de projet, de façon à aller le plus vite possible et à éclaircir ce point.

M. THIZON, Président.- Merci, Olivier. Nous pouvons clore ce point.

Nous abordons le point 4, l'information sur l'évolution des EAP, en présence de Marie-Pierre et de Virginie.

4. Information sur l'évolution des EAP

Mme SEIGNEUR.- Bonjour à tous, on a un point d'information sur le projet EAP, que l'on a présenté à la Commission emploi/formation la semaine dernière. Je vais laisser Virginie CLÉRET, qui est la chef de projet, vous expliquer le sens de cette évolution sur un *process* que nous connaissons tous, qui est dans l'entreprise depuis longtemps, qui répond à un certain nombre d'attentes.

Mme CLÉRET.- Bonjour à tous. Je suis Virginie CLÉRET et je suis chef de projet sur ce projet Time2Meet. On va commencer par un peu d'histoire, sans remonter très loin dans le temps.

Que faisons-nous sur l'entretien annuel dans les années 1990-2000 ? On utilisait la FAA (fiche d'appréciation annuelle), qui était une fiche papier avec quatre niveaux d'évaluation. C'était un format assez classique. En 2013, il y a eu un changement assez important puisque l'on a digitalisé le *process*. On est passé à l'EAP (entretien annuel de performance). Sous l'impulsion du DGRH de l'époque, on a réussi à généraliser la pratique de l'entretien annuel qui, du temps de la FAA, était assez aléatoire. C'est donc un pas en avant assez intéressant en 2013.

Aujourd'hui, pourquoi cherche-t-on à faire évoluer ce dispositif ?

Premier constat de fond qui remonte *via* une enquête interne réalisée l'année dernière, les collaborateurs nous disent qu'il n'y a pas suffisamment d'interaction régulière...

Mme MONSÉGU.- Il n'y a pas de présidence.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire.- Vous assurez l'intérim, Madame ?

Mme COTIS.- J'assure l'intérim. Mais je ne sais pas si j'ai une délégation pour assurer la présidence, dans la mesure où c'est le DRH qui préside cette instance ; je ne suis pas DRH.

(La séance est momentanément suspendue.)

Mme CLÉRET.- Pourquoi cherche-t-on à faire évoluer notre dispositif ?

Premier constat interne qui remonte à travers une enquête menée l'année dernière, les collaborateurs nous disent : « *Je n'ai pas suffisamment d'interaction régulière et de qualité avec mon manager.* » Ce constat est partagé par les collaborateurs et les managers. C'est vrai à tous les niveaux de management, on a besoin de resserrer ce lien manager/managé.

Dans un registre différent, l'outil utilisé est très peu convivial, est un irritant pour les managers. Le dispositif est chronophage. Ils voient arriver ce moment d'évaluation, qui est très concentré dans l'année, comme une corvée, comme quelque chose de très pénible pour eux en termes de charge. Tout cela est vécu comme un passage obligé qui manque de sens.

Tel est le constat sur le dispositif actuel.

Ce constat que nous faisons à Air France est partagé par un grand nombre d'entreprises. 85 % des organisations ont l'intention de faire évoluer leur processus de gestion de la performance classique, tel que nous le connaissons. Certains l'ont déjà fait. Nous avons fait du *benchmark*, certains ont déjà fait le pas, avec des modalités différentes.

Pourquoi ce constat unanime que ce que nous faisons en termes de gestion de la performance n'est plus adapté ?

C'est un constat qui est fait parce que le monde qui nous entoure évolue. Après le constat interne, on passe à un constat au regard de la société.

Le premier élément est le rythme du changement. Tout va très vite aujourd'hui. Le rythme annuel n'est plus forcément adapté aux organisations. Si l'on fixe les objectifs en début d'année, qu'on les évalue en fin d'année et qu'il ne s'est rien passé entre les deux, on risque d'être évalué sur des choses qui n'ont pas beaucoup de sens et d'avoir raté des enjeux essentiels. On parle d'un monde volatil et incertain. Rien n'est figé. Tout va très vite en termes de changement.

Le deuxième élément est que l'on travaille différemment. C'est l'évolution des modes de fonctionnement. Dans certains services, on travaille de plus en plus en collaboratif, en transverse, en projet, en digital. Le manager n'est plus le seul à même d'évaluer. Il peut partager son regard. C'est vrai dans certaines organisations ; c'est vrai tout simplement parce que l'on a chacun sa façon de voir les choses. Élargir sa vision peut être bénéfique au collaborateur pour plus d'objectivité.

Le dernier élément, qui est fondamental, est un besoin de *feedback*. Je reboucle avec « *je n'ai pas suffisamment d'interaction régulière et de qualité avec mon manager* ». C'est ce besoin de savoir, quand je fais quelque chose, si c'est bien, ce que je pourrais améliorer. Il n'y a qu'ainsi que l'on progresse individuellement. On cherche à développer le *feedback* positif. Quand quelque chose est bien fait, prendre le temps de le dire, de renforcer les points forts des collaborateurs. Il ne s'agit pas seulement d'essayer de le faire devenir meilleur ; quand quelque chose est bien, il faut le lui dire pour renforcer sa confiance et qu'il devienne encore meilleur. On parle ici d'une nouvelle posture du manager que l'on cherche à outiller avec des outils de coach, pour être plus dans l'accompagnement au fil de l'eau et plus simplement dans un rôle d'évaluateur de censeur.

Ce constat est partagé par grand nombre d'entreprises parce que le monde autour de nous change. Cela challenge notre dispositif.

Ce sens du changement, on l'a partagé dès l'année dernière. On avait affiché cet objectif. On souhaiterait évoluer progressivement vers une démarche de management continu de la performance. À ce moment-là, on ne sait pas très bien comment. On fait du *benchmark*, certaines entreprises font des entretiens trimestriels. Nous pensons que ce n'est pas forcément adapté à tout le monde. Nous avons une entreprise plurielle, avec des réalités métiers différentes. Trouver un dispositif qui fasse sens pour tous n'est pas forcément évident.

Pour répondre à cette question « *qu'est-ce qui peut faire sens pour tous ?* », on a organisé une semaine de sprint. Le sprint est une méthode d'accélération de projet, avec 12 participants bénévoles, représentant toutes les directions de l'entreprise et tout le panel de niveaux hiérarchiques, de l'agent d'escale jusqu'au manager, des gens du Hub, de la DGI, du commercial. Cela a permis, en se penchant cinq jours d'affilée focus sur cet objectif d'accélérer cette vision.

Ce projet ne repose pas uniquement sur leur vision, puisque leur travail a été un booster. Mais nous avons associé déjà en amont un certain nombre de personnes. À l'issue de ce sprint, on a continué à présenter ce qu'elles ont proposé, à voir ce qui passait bien ou moins bien pour l'améliorer, dans une méthode d'amélioration continue de ce dispositif, jusqu'à aujourd'hui où l'on développe en mode collaboratif et participatif en faisant tester et en associant un maximum de collaborateurs.

Les principes du dispositif que l'on propose :

- Un nouvel outil qui sera, je l'espère – c'est vraiment notre objectif –, plus simple, plus convivial, plus en ligne avec les applications que nous avons l'habitude d'utiliser dans notre vie personnelle.
- Une évaluation plus fine sur cinq niveaux. Nous avons senti le besoin d'ouvrir ce cinquième niveau parce que, dans les usages, les managers utilisent des sous-niveaux. Nous avons senti ce besoin d'élargir les possibilités.

Tout ce que je vais vous présenter ici, ce sont des possibilités qui ne sont pas imposées par l'outil mais proposées et facilitées par ce nouvel outil, qui seront utilisées si elles font sens dans les organisations.

Les deux premiers principes ont été fortement portés par le terrain.

C'est le principe de responsabilisation. Les agents nous disent : « *Nous voulons aussi participer, co-construire.* » Le principe de responsabilisation est illustré dans l'outil par la possibilité du collaborateur de proposer lui-même ses priorités. On change le *wording*, on essaie de remplacer le mot « objectif » par le mot « priorité », le mot « priorité » illustrant plus la notion d'agilité et de temps court. Le collaborateur pourra prendre la main dans l'outil, s'il le souhaite, pour proposer à son manager des choses et co-construire des priorités. Il pourra aussi être positionné en auto-évaluateur, tout cela étant vu en collaboration entre le manager et le manager.

L'esprit d'équipe est le deuxième point fortement porté par le terrain. Dans cet outil, on propose de fixer des priorités collectives. Dans certains secteurs, on a vraiment la notion de collectif, d'équipe. L'individuel est plus difficile. On pourra dire : « *Toute mon équipe devra atteindre telle priorité. Moi, manager, je peux me mettre avec eux et on sera tous évalués de la même façon.* » C'est une approche plus collective de la notion d'objectif.

L'agilité : on l'illustre en permettant d'ajuster ses priorités en temps réel. S'il se passe des choses dans l'année, si l'on n'est pas capable de prendre en compte ce qui a de l'importance, cela n'a pas beaucoup de sens. On peut capitaliser en temps réel sur ce qui se passe, noter au fur et à mesure, avoir un suivi au moment où la priorité arrive à échéance, et non pas forcément tout en fin d'année.

Le manager coach est illustré par un bouton « parlons-en ». À quoi sert ce bouton ? Pour le collaborateur, il sert à solliciter son manager s'il a besoin de le voir spécifiquement sur ses priorités et, pour le manager, à voir son collaborateur pour faire un point de suivi. L'intérêt est que, dans l'outil on peut tracer ces rendez-vous. Cela permet d'avoir une vue assez exhaustive de ce qui s'est passé dans l'année.

La transparence : on peut rendre ses priorités publiques. Il peut être intéressant au sein d'une équipe, quand il n'y a pas de sujets confidentiels ou trop personnels, d'aligner les sujets au sein d'une ligne managériale.

Enfin, le lâcher prise : on peut compléter l'évaluation du manager par d'autres avis complémentaires.

Tels sont les grands principes, qui sont déjà plus ou moins mis en place, cela dépend des secteurs et des pratiques. On a fait l'état des lieux des pratiques. Certes, on a tous le même outil, le même *process*, mais il existe des pratiques différentes et des bonnes pratiques que l'on aimerait voir généraliser. On espère pouvoir le faire avec un outil qui va les faciliter.

Je vous donne une visu graphique du futur outil. On est sur une vue manager avec trois onglets : ses propres priorités, les actions, ce sur quoi il est attendu, et la vue de son équipe. C'est

assez simple. On va donner un titre, décrire sa priorité, qui est concerné, à quel moment cela doit être terminé, et choisir les évaluateurs sur cette priorité.

En termes de déploiement, au moment où l'on a eu une vision assez claire de ce que l'on voulait faire, il y avait trois possibilités :

- Développer avec un gros intégrateur type SAP, celui que l'on a actuellement. Le problème des gros intégrateurs est que, pour faire une évolution, il faut que toute la communauté des clients soit d'accord, ce qui est difficile en termes d'agilité. Ce n'est pas le choix que l'on a fait.
- Travailler avec une start-up. Mais une start-up aura difficilement les reins, avec la difficulté de notre système d'information, pour faire un travail efficace.
- Un développement interne, *boosté* par notre Digital Factory. C'est le choix que nous avons fait.

En termes de déploiement, on a décidé d'y aller pour tout le monde en mode agile. On va livrer en début d'année les premières briques de l'outil, celles dont on a besoin tout de suite. Tous les quinze jours, on va pouvoir enrichir de nouvelles fonctionnalités cet outil et prendre en compte les remontées sur ce qui n'est pas clair, avec un rythme d'adaptation assez rapide. C'est un système de boucle d'amélioration continue.

Ces jours-ci, on lance la campagne d'évaluation actuelle dans l'outil que nous avons. Jusque-là, pas de souci. En début d'année, pourront être renseignées dans ce nouvel outil les futures priorités.

En termes d'accompagnement, nous nous appuyons sur un réseau d'ambassadeurs pour nous aider à porter le sujet. Nous avons environ 200 ambassadeurs partout aujourd'hui, managers ou non-managers, que nous avons embarqués dans nos réflexions, qui nous ont aidés à co-construire et qui vont pouvoir porter le sujet et aider à la mise en place.

Les managers ont un sujet de posture managériale qui est très important. On a deux formations présentielle nouvelles. Excusez-moi, il y a une erreur dans le nom de la formation. C'est « *coache-moi si tu peux* ». C'est une formation sur les outils du coach, l'écoute active et le questionnement. On a une formation sur : faire un *feedback* constructif. Ce sont deux formations vraiment liées à notre dispositif, en présentiel. Après, il y a un parcours dans MyLearning en distanciel, afin de toucher un plus grand nombre de managers. On a inséré le projet de l'évaluation de la performance dans l'ensemble des formations managériales. Si l'on assiste à une formation manager digital, manager au quotidien, on évoquera ces nouveaux principes.

Pour tous, nous allons mettre en place des cafés démo. Nous allons aller sur les terrains, un peu partout, pour accompagner le changement, présenter cet outil, ses enjeux. Il y aura le même parcours digital, plus adapté, pour le collaborateur, qui doit être aussi acteur de ce changement.

N'hésitez-pas à me poser vos questions.

M. SLIMANI.- Je vous remercie pour cette présentation.

Je voudrais aborder plusieurs points. Je vais essayer d'être le plus synthétique possible, parce que c'est un sujet très large, qui nécessite beaucoup plus de temps qu'un point en CCE.

Je vais directement sur les cinq niveaux de priorités, notamment sur la co-construction des priorités. Je suis de ceux qui estiment que la co-construction est une priorité dans le but d'arriver à un objectif. Mais je vais faire les choses très simplement. Votre présentation est agréable,

séduisante, mais elle est à mon sens un peu trop large. Ces fameux entretiens individuels sont le fruit d'un travail sur chacun des secteurs qui ont leurs particularités. Au-delà de l'ambassadeur, qui est une bonne action, je pense que mettre les moyens au niveau de l'outil pour affiner au mieux et arriver à une exigence de performance propre à chaque secteur... Je m'explique. Sur le Hub, on est sur un principe de vente de DOD. Les différents secteurs ont des particularités qui leur sont propres.

Dans votre présentation, il aurait été intéressant d'affiner un *process* nouveau, novateur. On arrive là à un virage. Si on le prend bien, on est dans un monde qui change et on change de la bonne manière. En revanche, si on le prend mal, on change de la mauvaise manière. Il aurait été aussi simple de faire un rétro-planning avec une réunion de départ. Je regrette qu'il n'y ait pas eu une réunion zéro avec le salarié concerné. Là, on parle de performance individuelle.

Les cafés démo, c'est très bien, ils sont nécessaires. Mais il faut mettre les moyens et les dispositifs en place pour pouvoir recevoir chaque salarié et lui expliquer ce que va être son objectif. Le propre de l'humain, c'est qu'il comprenne l'objectif pour pouvoir l'atteindre. Je ne pense pas que le café démo sera le lieu où il comprendra qu'il a un objectif individuel, mais aussi collectif, à atteindre.

Un point de départ sur un constat partagé, cela a du sens. Au-delà de la présentation que vous avez faite, dans le rétro-planning, il aurait été bien d'instituer des réunions de points de suivi, de points intermédiaires.

Vous l'avez mis en avant, ce processus de gestion de la performance se fait une fois par an, devient une difficulté, voire une contrainte pour les managers et les salariés concernés. C'est une réalité. Dès lors que vous ne mettez pas tout au long de l'année des réunions managers/salariés sur ce qui doit être fait, ce qui a été fait les trois derniers mois, pour voir ce qui s'est passé, ce qu'il y a à améliorer... Là, vous serez dans un principe de co-construction. Avec la présentation générique que vous faites, vous n'arriverez pas de manière factuelle à être dans une co-construction de priorités. Au vu de ce que je vis sur le terrain, je pense que l'on en est loin. C'est intéressant. En revanche, il faut absolument affiner. Cela passe par des moyens supplémentaires humains et des moyens supplémentaires techniques.

M. MALLOGGI.- L'outil a bien été développé en interne. Du coup, j'avais 2 questions. Pourquoi un tel nom anglais ? A-t-il vocation à être commercialisé à l'extérieur ?

Vous avez indiqué que l'on pouvait mettre plusieurs objectifs et plusieurs priorités notés par plusieurs personnes.

Dans le cadre d'un changement de poste, le salarié peut-il être réévalué au fil de l'année sur les nouveaux objectifs par le nouveau manager, sachant qu'en ce moment, c'est le jeu de ping-pong avec le salarié qui change de poste ?

Puis, vous parlez des « cafés *2meet* ». Si vous allez en province, amenez une cafetière parce qu'il n'y a qu'au siège que le café est gratuit.

Plus sérieusement, comme le soulignait mon prédécesseur, l'acceptation de l'outil est d'autant plus importante que derrière EAP, CAP, il y a l'AIP et donc la rémunération. Si on rentre dans un nouveau système d'évaluation qui a l'air plus fluide et clair, quoi qu'il arrive, il faut que le salarié le comprenne et se l'accapare. Autrement au moment de l'AIP, ce sera infernal.

Petite particularité sur la province, les managers sont sur des missions de chef d'escale de permanence. Ils sont sur des tâches qui vont manger leur temps. J'espère qu'ils auront le temps d'accepter l'outil, de s'y adapter et de faire des réunions aussi nombreuses que l'outil peut le permettre.

Mme LAVIGNE LEDOUX.- Si nous pouvons être d'accord avec un certain nombre de constats que vous avez dressés, nous sommes toutefois très frustrés quand le point s'appelle « *information sur l'évolution des EAP* » et qu'il se traduit essentiellement par un changement d'outil. Pour nous, c'est bien la relation manager/managé qui doit évoluer. Si cet outil développé en interne, ce qui est une bonne chose, permet –nous l'espérons– de ne plus se retrouver avec des salariés qui veulent ajouter des commentaires et que ce soit le ping-pong entre le manager, le salarié et le RH et que personne n'arrive à débloquent quoi que ce soit, ce sera déjà un plus.

Mais on ne peut pas réduire l'évaluation à un outil. Si les managers de proximité n'ont pas le temps de fixer des objectifs, s'ils sont toujours en réunion, ce n'est pas cet outil qui va le leur permettre. C'est vraiment une refonte totale de ce qu'est un manager et ce qu'il doit faire avec son équipe. C'est ce qui est au cœur. Un grand nombre de salariés ne veulent plus aujourd'hui assister aux EAP parce qu'ils estiment que cela ne sert à rien. S'autoévaluer est une bonne chose mais si au final, le manager n'en tient jamais compte, vous allez créer plus de frustration qu'autre chose.

Il est vrai que le bouton « parlons-en » nous fait sourire. Bien sûr que nous sommes à l'ère technologique, mais si nous sommes obligés d'en revenir à un bouton « parlons-en » pour se parler, cela veut dire que l'on a un vrai problème. Si les services n'arrivent pas à se parler, on n'y arrivera pas parce que tout découle de cette proximité. Certains l'ont signalé, vous avez encore des managers qui fixent les EAP à leurs salariés 3 heures avant en leur disant : « J'ai juste le temps, on s'y met ». Personne n'a le temps de ne rien préparer. C'est tout cela qu'il faut revoir.

Mais autant du côté manager que managé, tout le monde est en difficulté. Pour la CFDT, créer des priorités collectives est une bonne chose car cela redonnera du sens au collectif. Vous, Direction, vous mettez un certain nombre de dispositifs qui font que les salariés sont en concurrence et cela ne crée pas de la valeur ajoutée pour la Compagnie.

Nous sommes très étonnés que vous vouliez ajouter des niveaux intermédiaires. Peu importe la terminologie, c'est ce qu'il y a derrière. Ce qu'il y a derrière l'EAP, c'est l'AIP et quand vous voyez que c'est bien les gens qui ont atteint et dépassé qui se sentent frustrés, ce sont bien les montants qui vont derrière. Plus vous allez saupoudrer et plus ce sera pire car plus personne ne va s'y reconnaître.

Oui, peut-être un outil plus facilitateur, mais si vous présentez aux salariés cette présentation comme l'évolution de l'EAP, non. C'est une juste évolution de l'outil. Il faut révolutionner la façon dont vous voulez juger la performance des salariés car c'est bien cela qui est au cœur du sujet.

On nous parle de l'évolution des EAP. Nous demandons lors de la tenue des EAP, dès 2018, pour les équipes *joint*, la présence du manager fonctionnel qui parle français quand le manager hiérarchique est KLM. Cela engendre également de la frustration. Cela se fait déjà à la DGSI et c'est acté par la Direction. Nous demandons que dans les secteurs qui ont des équipes *joint*, on applique le même principe dans toute l'entreprise.

M. JAGUT.- Merci pour cette présentation. J'avais quelques réflexions et questions. J'ai la chance de présider la Commission Emploi Formation à la DGI et il s'avère qu'il y a peu de temps, des projets nous ont été présentés sur les moteurs LEAP et la nouvelle équipe de l'A.350. On nous a parlé de nouvelles équipes qui s'appellent des équipes *teaming* dans lesquelles le manager n'existe plus en tant que tel. Lors de cette présentation, on nous a bien spécifié qu'il y avait une réelle différence entre un manager et un coach.

En l'occurrence, vous les mettez en même temps. J'aimerais comprendre. Si ce que l'on m'a dit il y a quelques semaines n'est plus valable, il faut informer les responsables de projets qui nous présentent ces projets.

Deuxièmement, quelle formation prévoyez-vous pour ces managers ? Quand on voit la vitesse à laquelle ce projet sera déployé, les salariés vont comprendre que c'est plus qu'une évolution et que pour les managers, ce sera compliqué, le temps d'appréhender ce nouvel outil. La mise en place me paraît un peu rapide.

Enfin, sera-t-il prévu un jour que les agents salariés, les subordonnés puissent noter leur manager ? Il y aurait des choses intéressantes dans ce sens.

M. LABADIE.- Vous avez parlé de corvée. Je le confirme. Dans une époque assez lointaine, j'ai eu la responsabilité d'une équipe et faire 18 FAA à l'époque était un exercice assez complexe qui mobilisait un certain nombre de soirées.

Aujourd'hui, c'est encore une corvée, vous l'avez signalé. Je suis plutôt d'un naturel optimiste, mais j'ai des craintes, à moins que l'on aille vers un système plus simple, type Facebook (je *like*, *unlike*, ça me plaît, ça ne me plaît pas). Dans certains services, il y a des Smiley et on appuie pour exprimer que l'on est content ou pas content.

Vous pouvez compter sur les élus ici présents pour que ce genre de système ne se mette pas en place. Vous connaissant un peu, Marie-Pierre, je pense que vous n'irez pas dans ce sens. Mais attention à la présentation, cela fait jeune, start-up, je te *like*, je ne te *like* pas, n'oublions pas la population des quadras et des quinquas qui sont encore là. Il y a même des plus expérimentés qui sont encore là. Ne les oublions pas car vous aviez les *sprinter*, vous allez faire des *loosers* et c'est un peu dommage.

L'autoévaluation : Pourquoi pas ? Si ce n'est que des collègues cadres et moi-même nous sommes retrouvés dans cette position à faire nous-mêmes nos objectifs. À un moment donné, si l'encadrement commence à faire le travail de tout le monde et si les salariés dans toutes les fonctions commencent à faire tout le travail, certains ont déjà des semaines de plus de 35 heures, parfois 50 heures, cela commence très tôt le matin, cela se termine très tard le soir, notamment pour ceux qui ont la chance d'aller à Amsterdam, qui prennent le premier vol et qui se sont levés à 4 heures et demie. Cela va faire beaucoup.

La co-construction est un joli mot qui nous va bien à la CFDT. Je rejoins M. JAGUT, nous allons coconstruire ensemble, mais nous allons alors envisager une évaluation miroir du manager et c'est plutôt dans l'air du temps.

En conclusion, c'est un outil pour gagner du temps. Nous vous accompagnons si c'est pour alléger la charge de travail des salariés qui ont à effectuer, non pas cette corvée, mais cet entretien annuel et nous serons d'accord.

Mais il faut une formation. Ce n'est pas parce que vous avez été brillant dans une école de commerce que vous avez pour autant appris à encadrer des équipes, à les accompagner, les animer et à être bienveillant. La bienveillance est un mot qui revient à la mode et je pense que nous en avons besoin.

S'il vous plaît, donnez les moyens aux managers de proximité d'animer et d'accompagner les équipes. Donner leur surtout la possibilité d'avoir la vision de l'enveloppe, la fameuse enveloppe de points car il y a toujours un décalage dans le temps entre l'EAP, l'enveloppe possible, pas possible et cela donne toujours lieu à des interprétations des salariés. Nous retrouvons une espèce de concurrence entre collègues en disant : « Tu n'étais pas là, tu as été 3 mois absent, tu auras moins. » Il y a toujours une espèce de suspicion au niveau des points et le manager n'est pas toujours en capacité de faire son travail comme il le souhaiterait en toute bienveillance.

M. BODRERO.- Comme cela a déjà été dit, il faut donner les moyens aux managers mais aussi aux salariés. Faute de temps, les managers ne prennent pas le temps nécessaire pour procéder à l'évaluation et ils la font sur un coin de table.

L'enveloppe qui détermine les évaluations et qui a une influence sur le salaire des salariés et leur pouvoir d'achat introduit de fait un quota. Vous pouvez changer l'outil informatique, l'améliorer, le problème est qu'à la sortie, il y a toujours l'enveloppe, un quota et il faut trouver des mauvais agents. Les *steps* intermédiaires étaient déjà prévus dans l'ancien système. Mais si je fais un *step* intermédiaire en tant que manager, le salarié va redresser la barre, si tant est qu'il a un peu dérivé, et je n'aurai à la fin de l'année que d'excellents salariés. Comment je les récompense ? Avec rien parce que j'ai un quota et je suis obligé de trouver de mauvais éléments ou une faute.

Je vais donner un exemple. Sur mon escale, un salarié a été sanctionné, il n'a pas atteint son objectif parce qu'il était sur la piste, il a mis le plot par la gauche, alors que selon la procédure, il devait commencer par la droite. C'est arrivé une fois dans l'année, il a commencé à mettre le plot du mauvais côté. Pensez-vous que le salarié va construire avec la Direction ? C'est un exemple parmi tant d'autres.

Le court-courrier se sert des évaluations pour sanctionner les salariés. Lors de sa mise en place, il a été annoncé en CE Court-courrier que Marco n'était pas un outil pour sanctionner ou évaluer les salariés.

Dans les évaluations mises en place, chaque salarié doit atteindre 4 cartes Flying Blue par mois. S'il n'atteint pas cet objectif, il n'aura pas d'avancement. C'est illégal mais c'est en place au court-courrier. Prenez 2 agents qui sont en banque d'enregistrement à la dépose bagages. Un salarié veut atteindre son objectif. Lorsqu'il y a une affluence de passagers, il met 5 minutes par passager pour caser une carte Flying Blue. L'autre salarié va se taper tous les passagers pour les bagages pour faire partir l'avion à l'heure et il n'aura pas le même avancement parce qu'il n'aura pas atteint son objectif.

On nous dit que c'est quand il n'y a pas d'affluence qu'il faut proposer les cartes Flying Blue. Mais quand il n'y a pas d'affluence, il n'y a pas de passagers, vous ne remplissez pas le quota. C'est dans les évaluations.

Vous pouvez introduire n'importe quel élément informatique, certaines directions se servent des évaluations pour sanctionner les salariés.

Toujours par rapport aux quotas, des secteurs –je connais le Point à point, je ne connais pas les autres– sanctionnent des salariés illégalement : « Il était en accident de travail pendant 6 mois ou en maternité pendant 4 mois, elle n'a pas été là toute l'année, je ne peux pas l'évaluer. » Or, le code du travail est clair, la maternité et les accidents du travail sont considérés comme temps de travail effectif, le salarié ne doit pas subir de pertes sur ses salaires ou de promotions. Pourtant, ils sont sanctionnés grâce aux évaluations. Vous pouvez mettre n'importe quel outil informatique, le résultat à la sortie sera qu'il n'y aura pas d'esprit d'équipe. Parce qu'une dame aura eu le bonheur d'accoucher, elle aura perdu du salaire avec n'importe quel système informatique.

J'aimerais revenir sur le « parlons-en à tout moment ». Chaque salarié qui parle à tout moment et qui ne va pas dans le sens de la Direction est systématiquement sanctionné dans mon secteur. Je n'aurai pas la prétention de parler de tous les secteurs, mais au Court-courrier, celui qui parle à la Direction et qui dit ce qui ne va pas est systématiquement sanctionné dans les évaluations. On n'a le droit de parler que si cela va uniquement dans le sens de la Direction. On n'a pas le droit de faire remonter les problèmes.

Or, je le répète, vous pouvez mettre en place n'importe quel système informatique, cela sera toujours d'actualité. Ce sont ces problèmes qu'il faut résoudre parce que cela crée de la tension entre agents, cela crée même de la discrimination puisque dans certaines escales, un service va décider de donner 1 % et dans celui d'à-côté, alors que les agents auront fait le même travail, ils n'auront que 0,7 %.

Le problème n'est pas le système informatique mais la résultante du système, l'avancement réel. Par faute de temps, on va chercher des malades qui ne devraient pas être sanctionnés, des absents qui ne devraient pas l'être non plus, on va chercher des fautes parce que la plupart du temps en province, on va reprocher une faute au salarié : « Tel jour, telle heure, tu as fait cela ». Pourquoi on ne lui a pas dit avant ? Parce que l'on n'a pas le temps et si on lui dit qu'il faut redresser la barre, le manager n'a pas les moyens de donner à tout le monde.

Vous pouvez faire évoluer le système informatique, le fond du problème restera toujours le même et les salariés seront toujours en concurrence. Nous ne pouvons pas avancer ainsi ni atteindre ce que vous avez écrit dans le document, à savoir un esprit d'équipe. L'esprit d'équipe n'existe plus par le système qui est mis en place et sa résultante.

Mme DEMIGNE.- J'aurai plusieurs remarques sur la présentation et des questions.

Vous parlez de constat partagé, d'une étude qui a été menée et que vous appelez DELOITTE. Il aurait été intéressant que vous partagiez ce constat avec nous : Pourquoi constate-t-on aujourd'hui que le système de mesure de performance au sein d'Air France n'est pas adapté ni suffisant et ne correspond pas à nos attentes ?

L'étude DELOITTE sur laquelle vous vous êtes basés contient des éléments clés que nous ne retrouvons pas dans votre présentation, notamment par rapport aux piliers qu'ils mettent en avant, c'est-à-dire l'être, l'avoir, le faire. Ce sont des éléments importants en termes de mesure de performance et de fixation d'objectifs, notamment pour voir comment on s'évalue et s'autoévalue par rapport à une performance. Il est dommage que cela se résume à un outil.

Je rejoins ce qui a été dit auparavant, l'outil ne suffira pas à évaluer la performance car cela passe aussi par l'échange entre manager et collaborateur. Nous pouvons nous poser la question de la place du manager. Quel sera le rôle du manager demain ? Le collaborateur va-t-il s'autoévaluer et autoévaluer ses collègues et le manager ne s'occupera que du parcours professionnel ? Attend-on la même chose du manager et demain, ce seront les mêmes attentes ? Il n'y a pas de position sur ce point.

Il faut une maturité pour ouvrir cette autoévaluation et l'autoévaluation de ses confrères. Il existait le 360 il y a quelque temps. Malheureusement, dans certains cas, des salariés ont été mis en difficulté individuelle et sur leur parcours professionnel parce qu'il n'y avait pas cette maturité, ce recul par rapport à l'évaluation de leurs propres collègues ou de leurs collaborateurs. Nous entrevoyons là un risque. C'est bien de vouloir s'autoévaluer et d'avoir plus de transparence. En revanche, il faut une maturité pour cela. Vous souhaitez mettre cela en place début janvier pour la fixation des priorités. Or, en janvier, la plupart des managers n'ont pas fini les évaluations et n'ont pas fixé les objectifs. Bien souvent, cela arrive même plus en mars, voire avril et certains n'ont pas d'objectifs pour l'année.

Derrière ces objectifs, il y a aussi la rémunération et le parcours professionnel. Nous vous alertons. C'est bien de lancer ce nouvel outil mais il ne réglera pas tout ni ne fera pas tout.

Mme MONSÉGU.- Nous aimerions qu'une présentation soit faite dans les CE puisque cela concerne l'ensemble des outils de travail pour les personnels dans les comités d'établissement.

Vous nous le contesterez, mais à la CGT, nous considérons que cela devrait passer dans les CHSCT parce qu'il s'agit d'une modification de l'outil de travail. Il faut s'adapter à ce nouvel outil. Cela mérite débat.

Plus globalement, sur l'ensemble du document et pour ne pas répéter ce qui a déjà été dit, il est certain que le monde évolue, je ne sais pas trop dans quel sens. Que le changement aille vite, c'est certain aussi. Si on peut faire en sorte que cela ne soit pas trop le bazar, ce serait bien.

Pour cela, il faut que les managers qui sont amenés à manager aient les moyens pour le faire. Il faut avoir le temps d'échanger avec ses équipes ou avec les individus de ses équipes et ne pas être noyé par un quotidien qui ne laisse pas le temps pour s'occuper des personnes.

Dans l'organisation du travail des managers, est-il prévu ou envisagé un dimensionnement ? Avez-vous apporté une réflexion autour de ce besoin qu'ont les managers ?

Dans le dispositif, certains intervenants l'ont dit, mais il faut arriver à corriger cela, il est insupportable que quand une femme est en congé maternité, elle soit pénalisée parce que, jusqu'à preuve du contraire et jusqu'à de nouveaux changements puisque tout va vite, c'est encore nous qui portons nos enfants, je ne vois pas bien comment on pourrait faire autrement. Nous n'avons pas à être pénalisée. Cette discrimination n'est pas acceptable.

Sur la question des agents en maladie, mon camarade Serge BODRERO est intervenu. On peut nous rétorquer que ce sont ceux qui restent qui font le travail. Mais les personnes qui sont malades n'ont pas choisi de l'être. Quand ce sont des maladies de longue durée, cela veut dire qu'en général, c'est assez grave et ce n'est pas la peine de pénaliser davantage les personnes. Il faut une autre façon d'appréhender cette question car la manière avec laquelle sont traitées les personnes pendant leur maladie n'est pas toujours très adroite.

Nous tenons particulièrement à ce que ce dispositif intègre la question du sexisme ordinaire, du harcèlement moral ou du harcèlement sexuel qui existe dans l'entreprise et pour lequel les salariés ont souvent l'impression qu'il n'y a pas d'espace où ils peuvent en parler.

Si les managers ne sont pas formés pour accueillir cette parole et pour traiter ces questions, le dispositif ne peut pas fonctionner quand ce genre de problème intervient. Il faut que dans la manière de manager, cette question soit abordée.

Après, il y a la question du rythme. Parfois, on attend le dernier moment ou l'époque de l'évaluation pour dire aux gens ce qui ne va pas. Il ne faut pas attendre la période de l'évaluation pour dire à un salarié qu'il y a telle et telle choses à corriger ou que telle et telle choses vont bien. On ne sait pas dire ce qui va bien ou on ne sait pas reconnaître les choses en leur temps, mais c'est encore pire quand cela ne va pas bien parce qu'à certains moments, on a le sentiment que, parce qu'il y a un problème, les managers ne savent pas comment le traiter ni comment en parler et cela aggrave les situations.

Il faut absolument que les managers reçoivent cette information que, quand il y a un problème, plus tôt ils en parlent, mieux c'est.

Il ne s'agit pas de sanctionner. Nous sommes très attentifs à cela à la CGT. Dire les choses, ce n'est pas pour sanctionner. Le manager est là pour accompagner et faire progresser. Pour nous, c'est comme un professeur dans Kind class, quand un élève est en difficulté, on ne lui marche pas sur la tête, on l'aide et on voit avec lui ce qui peut être fait, ce qui manque peut-être en termes de formation, quels sont les problèmes qu'il peut rencontrer dans les interactions dans son service, s'il y a des problèmes d'entente parce que la gestion de l'humain est toujours compliquée. Il faut que les

choses se passent le plus objectivement possible et qu'il y ait le moins possible de subjectivité car parfois, des salariés ne plaisent pas trop à leur hiérarchie. Par exemple, je suis un modèle de fille qui ne plaît pas à la hiérarchie en général. Il ne faut pas être discriminé parce qu'on ne plaît pas à la hiérarchie.

Il faut regarder les choses et les élargir à la question de l'organisation du travail et du dimensionnement.

Pour qu'un salarié fasse bien son travail, il faut qu'il ait les moyens et les outils. Des interventions ont mentionné que parfois, il se passe tel ou tel événement. Mais il faut aller chercher pourquoi le salarié n'a pas atteint ses objectifs : A-t-il eu tout ce qu'il fallait pour les atteindre et ne les a-t-il pas atteints parce qu'il y a un problème ? Il faut identifier le problème. Je remarque que souvent, on est plutôt dans une forme de sanction de ne pas donner un avancement ou une promotion parce qu'un objectif n'a pas été atteint, alors que les raisons pour lesquelles cet objectif n'a pas été atteint n'ont pas été identifiées. Peut-être qu'à certains moments dans des services, pour que les objectifs soient atteints, il faut que l'organisation du travail soit un peu modifiée, corrigée ou pensée autrement. Tout cela doit faire un bloc et faire sens afin que le tout fonctionne au mieux.

Sur la question des enveloppes, nous sommes opposés à toute rémunération individualisée car nous considérons qu'elle met en concurrence les salariés entre eux. Pour avoir un véritable esprit d'équipe, il ne faut pas de mise en concurrence entre les gens, l'esprit d'équipe doit passer par un traitement qui soit le même pour tous.

M. JAGUT.- Ce n'est pas lié à l'outil mais la mise en place des équipes *teaming* à la DGI se développe à vitesse grand V et du fait qu'il n'y a plus de manager, c'est à un organisateur, certainement gentil, un facilitateur à qui reviendra le fait de faire une EAP. C'est un peu hors sujet mais il faudra se poser la question à un moment.

M. DEWATINE.- En même temps, tant que l'outil reste imparfait, cela nous laisse nous, organisations syndicales, la possibilité d'intervenir sur des erreurs pour qu'il puisse être dans l'EAP.

Au-delà de la boutade, le travail en méthode Agile va se développer progressivement et des salariés seront amenés à travailler avec d'autres salariés sans rendre compte à leur manager propre du travail effectué.

Deuxièmement, avec ce nouvel outil, nous avons du mal à identifier quelle performance sera évaluée. Quelle sera la part du savoir être, du savoir-faire ? Nous ne savons pas si ce sera équilibré entre les différents salariés avec l'autoévaluation. Comment tout cela va-t-il s'articuler ? Il serait intéressant que nous puissions voir l'outil fonctionner dans un deuxième temps.

Mme MONSÉGU.- J'ai oublié de demander deux choses.

Par quel moyen intégrez-vous des systèmes de reconnaissance ? La reconnaissance ne passe pas forcément que par la question d'argent. Reconnaître le travail, les compétences, les qualifications et l'implication d'un salarié peut passer par d'autres voies. Nous avons l'impression que parfois, pour des choses simples, cela a l'air très compliqué comme si cela allait faire s'écrouler l'entreprise.

De notre fenêtre, nous avons du mal à comprendre que la Direction de proximité n'accède pas à des demandes qui lui sont faites pour des raisons qui nous apparaissent dogmatiques, bien que ce soit ce qui nous est reproché. Nous avons l'impression que parfois, on pourrait mieux faire. Je parle par exemple de l'adaptation sur un poste de travail, de la prise en compte d'une inaptitude, du besoin d'un changement d'horaire par exemple pour une maman qui se retrouve seule avec ses enfants et qui

a besoin de changer ses horaires de travail, c'est toujours non. C'est possible, mais il faut que les gens aillent sur la bourse d'échange, que ce soit eux-mêmes qui se débrouillent. On pourrait faire autrement et cela participerait à créer de meilleures relations, quand celles-ci ne sont pas au rendez-vous, entre les équipes de management et les personnels.

Le système de reconnaissance est très important et nous ne sommes pas très bons sur ce point à Air France.

Je voulais finir l'intervention sur la question de l'évaluation des personnes qui sont titulaires de mandats. Nous avons l'impression d'être hors sol.

Sur la question des personnes qui sont en mandat permanent, nous pouvons comprendre qu'il soit difficile de nous évaluer, quoique nous pourrions vous proposer une grille d'évaluation ; J'ai quelques idées sur notre capacité à organiser les grèves, etc. Des personnes qui disposent de mandats sont à mi-temps ou à temps partiel et ont aussi une activité dans une organisation syndicale. Elles sont laissées pour compte et ce n'est pas normal.

Je sais que c'est compliqué pour la question des permanents, mais même pour nous, c'est compliqué. Quand vous n'avez pas été évalué depuis 20 ans, le jour où il faut reprendre une activité, il serait bien qu'il y ait une réflexion. Quand il était là, M. Gilles GATEAU avait conduit une étude et des réunions vont arriver sur la question des permanents syndicaux, des élus et mandatés dans le cadre du CSE. Nous allons être à la période des appréciations. Peut-être pourrions-nous faire l'effort d'avoir un regard sur les personnes qui sont titulaires de mandats.

M. TIZON, Président.- Si la CGT demande l'évaluation des représentants du personnel ou des représentants des syndicalistes, je suis preneur.

Mme MONSÉGU.- J'aimerais également que nous puissions vous évaluer. Pensez-vous que ce soit possible ?

M. TIZON, Président.- Je n'ai pas de souci.

Mme MONSÉGU.- Il serait bien d'évaluer nos patrons.

M. TIZON, Président.- Quand je fais de l'évaluation annuelle ou un 360, je demande à mes collaborateurs ce qu'ils pensent de moi et je trouve cela normal.

À propos de l'évaluation des syndicalistes, pour moi, il existe bien une hiérarchie syndicale. Vous pouvez très bien évaluer vos propres collaborateurs.

En ce qui concerne les représentants du personnel, il y a aussi une forme d'évaluation à avoir entre la fonction RH et ce qu'est le secrétaire du CE ou autres. Mais quelle que soit l'organisation, quels que soient les mandats, vous rapportez bien à une structure organisationnelle, à une hiérarchie.

La question est de savoir si vous souhaitez cette évaluation et quel référentiel d'évaluation utiliser pour des représentants du personnel ou des organisations syndicales ? C'est une vraie question. C'est peut-être la capacité à organiser une grève ou l'investissement au travail, peut-être un certain nombre de critères. Mais je pense que nous y arriverons un jour ou l'autre.

Je me porte en faux sur 2 choses. Je connais l'entreprise, j'y suis depuis 20 ans, je ne crois pas que l'on sanctionne quelqu'un parce qu'il remonte un problème. Je n'y crois pas. Que

M. BODRERO vient me montrer les situations de sanction des salariés qui ont simplement remonté un problème. Je me porte en faux.

Deuxièmement, je réagis fortement sur le fait que les salariées en maternité soient sanctionnées. Je signe depuis plus de 10 ans les notes relatives aux AIP et aux augmentations générales, je peux vous assurer que chaque fois, il est précisé qu'en aucun cas la situation de maternité ne doit constituer un élément négatif dans l'appréciation. Comme nous voulons le vérifier, chaque fois que nous avons recueilli tous les avis, nous vérifions avec tous les contrôleurs de gestion et les RRH.

Il est donc aisé de lancer cette accusation en réunion. J'attends que l'on vienne me présenter des dossiers individuels et je les regarderai. Je m'engage devant tout le monde, s'il existe des dossiers individuels avec un préjudice subi sur l'augmentation d'une salariée à cause de sa maternité, je les regarderai. Vous me faites oui, Madame CARREIRA, venez avec, nous regarderons.

Mme CARREIRA.- J'ai entendu.

M. TIZON, Président.- Nous faisons extrêmement attention. Je regarderai sincèrement.

Mme CARREIRA.- C'est bien enregistré.

M. TIZON, Président.- Une fois que j'ai émis mon coup de gueule, je donne la parole à Marie-Pierre SEIGNEUR.

Allez-y, Monsieur MALLOGGI. Mais la question n'est pas l'évaluation des représentants du personnel.

M. MALLOGGI.- Comme vous en parlez, en tant que secrétaire général d'un syndicat, j'avais un outil pour estimer mes délégués, qui était le résultat des élections locales et vous me l'enlevez.

M. TIZON, Président.- Monsieur MALLOGGI, est-ce vraiment le critère ?

Le représentant du personnel représente les salariés, il n'est pas dans votre hiérarchie. Un syndicaliste, je vous l'accorde, on peut considérer que son efficacité est sur sa capacité à faire de la représentativité locale. Mais le rôle d'un représentant du personnel est ailleurs, dans la vie des commissions, dans la vie de l'instance. C'est un vrai débat. Nous y arriverons un jour car ce débat devra avoir lieu.

Je ne crois pas un instant que le DRH évalue en solo quelqu'un. Cela a été la règle pendant des années, nous ne l'avons jamais fait parce que c'est un exercice de style infaisable. Pour moi, l'évaluation est croisée.

Mme MONSÉGU.- J'ai entendu avec satisfaction votre commentaire sur l'évaluation qui pouvait être faite par les organisations puisque les personnes appartiennent à des organisations. La différence entre vous et nous est que nous pouvons tout à fait faire une évaluation, mais nous n'avons pas l'argent pour distribuer. Si vous nous donnez une enveloppe, sur la question des militants de la CGT, nous pouvons organiser...

M. TIZON, Président.- Si je vous donne l'enveloppe moyenne correspondant aux représentants que vous avez, pas plus que les autres, vous allez vous retrouver dans l'exercice de faire de la discrimination, c'est-à-dire de vouloir donner plus à l'un qu'à l'autre, travail de tous les managers.

Mme MONSÉGU.- Non.

M. TIZON, Président.- Vous donnerez alors la même chose à tout le monde, ce que nous faisons aujourd'hui, avec la règle moyenne. Je veux bien, mais cela ne va pas changer grand-chose.

Mme MONSÉGU.- Nous donnons la même chose à tout le monde à la CGT et si vous aviez fait cela, je n'aurais pas gagné mon procès contre vous pour discrimination.

M. TIZON, Président.- Cela n'a strictement rien à voir.

Mme SEIGNEUR.- Merci pour vos questions.

J'aimerais répondre à certains d'entre vous par rapport à l'outil versus le changement de posture managériale et d'interactions salarié/manager. Pour répondre aux questions de Mme LAVIGNE-LEDOUX et de Mme DEMIGNE, nous voulons réussir, à travers cet outil, à développer l'interaction entre le salarié et le manager. L'outil étant plus simple, il sera plus facile de retoucher une priorité, de se reparler fréquemment. Le *timing* n'étant pas l'année, nous pourrons nous voir plusieurs fois dans l'année quand l'activité le permet.

Enfin, la possibilité d'avoir plusieurs évaluateurs permettra aussi par exemple, dans les équipes projet, que ce soit bien les personnes qui travaillent avec le salarié qui contribuent à son évaluation.

Nous sommes tout à fait d'accord que l'outil est seulement un moyen pour changer les habitudes et d'enlever un peu de lourdeur sur l'aspect du rythme. Aujourd'hui, la surcharge de travail des managers est très concentrée sur l'année. Cela répond à votre question.

À tout moment, nous pourrons nous voir pour fixer une priorité, pour en enlever une autre parce qu'elle n'a plus de sens. Nous sommes bien d'accord avec vous sur ce point.

Certes, c'est un changement, ce n'est pas facile. Comme vous le dites, cela nécessite une certaine maturité des managers. Tout notre plan d'accompagnement vise à les aider. Nous avons mis des moyens d'accompagnement là-dessus. Cela ne se fera pas en un jour ni en un an. Mais nous espérons que cela fera bouger les lignes petit à petit.

Tels sont les messages que j'avais envie de partager avec vous. Je vais laisser Virginie reprendre l'ensemble des questions.

Mme CLÉRET.- Peut-être n'était-ce pas assez clair dans ma présentation, mais les cafés démo sont là pour expliquer ce changement, cet outil, cette nouvelle posture. Ils ne remplacent absolument pas l'entretien individuel. Le moment d'échange entre le manager et le collaborateur est essentiel. Avec toutes les questions de charge des managers que l'on connaît, qui restent un sujet important, il faut essayer de renforcer pour que ce soit mieux vécu de la part du collaborateur et pour qu'il se sente mieux accompagner. Les cafés démo sont une modalité d'accompagnement du projet. Les entretiens restent évidemment un temps fort.

Les réunions de suivi le sont également, avec ce fameux « parlons-en ». On peut avoir l'impression que l'on focalise sur l'outil, mais l'outil concrétise simplement un changement que l'on a envie d'incarner.

En formation, on se rend compte que les managers sont d'accord avec les principes qu'ils entendent. Mais, quand ils retournent dans leur environnement, ils ont parfois du mal à les mettre en œuvre pour plusieurs raisons. Cet outil, en déclenchant techniquement un « parlons-en », en acceptant

de ne pas être le seul évaluateur, va permettre d'adopter de nouvelles pratiques managériales et de nouvelles postures. Je vais être dans le lâcher prise parce que j'assume que, là, ce n'est pas moi qui suis le plus pertinent pour évaluer. Je vais être dans l'agilité parce que l'on va faire un suivi au fil de l'eau. On va incarner des valeurs qui sont parfois un peu abstraites.

Sur la formation, c'est quelque chose d'assez nouveau que l'on teste dans le cadre de ce projet. Souvent, on forme les managers par strates hiérarchiques. On forme par exemple tous les AMDE. Ils nous disent : « *Nous sommes d'accord avec cela, mais il faut le dire à notre chef parce que, tout seul, je ne peux pas y arriver.* » Il est vrai que, quand est tout seul à vouloir mettre en place de nouvelles pratiques managériales, que l'on retourne dans son environnement et qu'autour rien n'a bougé, on remballé toutes les bonnes pratiques.

On a lancé un système que l'on a appelé « forminaire », à cheval entre la formation et le séminaire. On forme sur les outils du coach. On donne les outils du coach à des équipes entières, des lignes managériales. On n'attaque pas tous les AMDE mais l'on dit : « *Du plus haut jusqu'à l'AMDE, si l'AMDE est le niveau de proximité de management, vous allez tous venir et vous allez tous expérimenter les mêmes choses. Ainsi, on aura plus de chances ensuite de voir des changements.* »

Manager coach, pour faire le lien : je suis tout à fait d'accord, être coach ne s'improvise pas, on est certifié, etc. C'est un raccourci malheureux que l'on emploie, parce que c'est quelque chose que l'on entend beaucoup à l'extérieur, dans la presse, en management : manager coach. C'est une posture. Ce sont des outils et une posture que l'on peut adopter dans certains cas. Nous ne transformons pas nos managers en coaches, en aucun cas. Parfois, on ne peut pas être coach. Dans certaines situations managériales, ce n'est pas possible. Mais quand on peut, quand il y a un terrain favorable, on va aider les managers à écouter. Simplement cela. Avec eux, on fait des exercices. On leur dit : « *Pendant cinq minutes, tu ne parles pas, tu écoutes.* » Si l'on se force à ne pas interrompre l'autre, l'autre va jusqu'au bout de ce qu'il a à dire. Sinon, c'est fini. Parfois, cela part d'une bonne intention : on veut comprendre, on lui pose des questions, donc on l'interrompt et on dévie vers autre chose.

Nous essayons de les accompagner là-dessus. C'est un changement de fond, qui ne va pas se faire aussi rapidement. Mais l'on a accepté, avec ce projet, d'essayer de livrer vite quelque chose. L'outil arrive vite. C'est une contrainte que nous nous imposons de pouvoir livrer quelque chose. On se laisse du temps sur l'adoption. On accepte que ceux qui ne seront pas prêts... On n'aura pas fait une conduite du changement à 100 % ; 25 000 personnes sont concernées par ce projet, on ne peut pas le réaliser en quatre mois. Tout l'intérêt de cet outil, c'est qu'il est agile. Ceux qui ne sont pas prêts, soit parce qu'ils n'en voient pas le sens, soit parce qu'on ne les a pas suffisamment accompagnés, pourront continuer à faire du management de la performance classique, tel qu'on le fait aujourd'hui. Ceux qui sont prêts, comme les équipes au digital, pourront faire des choses différentes.

Pourquoi un mot anglais ? L'ensemble du projet était en mode participatif. On a demandé à nos ambassadeurs de proposer des noms. Plusieurs ont été proposés, c'est celui-ci qui a été retenu. Il est anglais. Malheureusement, l'anglais sonne souvent mieux que le français. Il a remporté l'adhésion.

Va-t-on le commercialiser ? J'adorerais que l'outil soit suffisamment intéressant pour que l'on puisse le commercialiser. Vous voyez les statistiques : 85 % des entreprises veulent changer. Beaucoup d'entreprises regardent ce qui se fait sur le marché, ce que l'on peut faire différemment. Si l'on fait un bel outil, pourquoi pas ?

Le changement de poste, c'est très important. Normalement, oui. En tout cas, on a pris le sujet, on va essayer de simplifier les choses par rapport à ce qui se fait aujourd'hui.

Formation à l'outil. Dans la *slide*, vous voyez qu'il y a des points d'interrogation. L'outil sera autoporteur, sera relativement simple et, à notre sens, ne justifie pas de formation. Un accompagnement, oui, parce que les gens nous reprochent toujours de ne pas être accompagnés sous prétexte que c'est convivial. On l'entend souvent, on le prend donc en compte. Mais on a du mal à faire des formations de manière systématique pour des grosses populations. En revanche, on essaie de soigner l'intelligence à l'intérieur de l'outil pour que chacun puisse s'y retrouver le plus facilement possible.

Noter leur manager : l'année dernière, on a expérimenté une idée qui était que l'équipe fixe un objectif à son manager. Cela a été expérimenté sur quelques équipes. Il a fallu le cadrer un peu, parce que sinon c'est un peu compliqué. Il faut aussi que le manager soit en capacité de recevoir et en demande. C'est quelque chose que l'on entend en demande. Nous ne l'avons pas pris en compte pour le développement pressant qui arrive, mais nous l'avons mis dans nos envies d'évolution pour mettre en place un système de *feedback* vers le manager. C'est important. On va aussi intégrer des dimensions managériales dans l'évaluation. Qu'il y ait ce retour est un sujet important.

Je ne sais pas si vous avez entendu parler des *task forces*. Un groupe a travaillé sur le management et pousse l'envie, le besoin de développer quelque chose autour de cela. Dans l'outil basique que l'on va livrer dans un premier temps, on n'aura pas encore cette fonctionnalité.

Sur la difficulté à dire ce qui ne va pas, dans la formation « faire un *feedback* constructif », on évoque plusieurs types de *feedback*. C'est encore un mot anglais mais, en français, il est vraiment moche ! Le *feedback* de développement, le *feedback* de performance. On est vraiment sur le sujet de la performance. On parle aussi du *feedback* de recadrage. Comment je peux dire les choses quand cela ne va pas ? On essaie de les accompagner sur la notion de *feedback*. Ce n'est pas un exercice facile mais on travaille avec eux là-dessus.

Avec Marie-Pierre, on va expérimenter un système de *coaching flash* : si le manager rencontre une situation délicate, qu'il puisse avoir une espèce de *help desk* pour l'aider à préparer un entretien difficile. Parfois, il suffit simplement d'en parler avec quelqu'un. Il faut quelqu'un qui soit compétent pour l'aider dans cette pratique, en poursuite de cette formation d'une demi-journée.

Cela a réagi sur la notion de manager coach. J'ai expliqué cette notion. Le choix de l'évaluateur... L'intérêt de l'outil est que le manager n'est pas poussé dans le système comme l'évaluateur. Il est proposé, au même titre que moi-même, pour pousser l'autoévaluation. On peut aussi aller chercher d'autres personnes. Il y a une réflexion à avoir. Je ne sais pas répondre précisément parce que je n'ai pas travaillé avec ces équipes-là. Mais, clairement, cela répond à cela. Je suis hiérarchiquement rattaché à quelqu'un, mais qui ne voit pas ce que je fais. Ce n'est pas la personne la plus pertinente pour m'évaluer. Ils auront une réflexion à mener pour savoir qui est choisi. Mais j'imagine qu'ils ont déjà réfléchi à la question. En tout cas, clairement, cette possibilité, nous ne l'aurions pas eue avec le système actuel. Ici, on peut se détacher. Cela répond aussi à la question sur l'agilité. Quand on travaille plus avec un chef de projet ou un manager fonctionnel qu'avec un manager hiérarchique, évidemment c'est le fonctionnel qui va être évaluateur, si le hiérarchique est dans cette posture de lâcher prise, s'il ne veut pas garder tout ce contrôle.

Pour M. DEWATINE, le choix qui a été fait sur cet outil, dans un premier temps en tout cas, était plutôt la simplicité. On n'a pas vraiment détaillé le type de compétence. En revanche, on verra qu'une priorité peut être le développement d'une compétence, un objectif *smart*, avec toute la difficulté de faire objectif *smart*, simple, mesurable, atteignable, temporellement défini. Cela peut être aussi un élément clé d'une fiche de poste. C'est potentiellement tout cela. On n'a pas fait de grille extrêmement précise, la difficulté étant de pouvoir faire quelque chose qui corresponde à tout le

monde. Si l'on tombe dans de la grille, on ne s'en sort pas et l'on fait une usine à gaz. On a pris plutôt le choix de la simplicité.

Je voudrais rassurer M. SLIMANI sur le fait d'être plus adapté à chaque direction. Pour la DGO, il y a un sujet : il est nécessaire d'avoir des socles communs pour fixer des objectifs qui soient cohérents par rapport aux collaborateurs. On intègre une bibliothèque d'objectifs par emploi type, par métier, où le manager pourra aller chercher – un travail est réalisé côté DGO –, qui pourra garantir que, pour les agents de pistes, il y a quelque chose d'assez homogène en termes d'évaluation, avec des points clés. On ne veut pas reprendre la fiche de poste avec les 20 objectifs qui y sont liés. Un travail de priorité est mené actuellement pour voir ce que l'on sort pour simplifier l'approche.

Le sujet de la reconnaissance est effectivement un sujet très intéressant. On est vraiment sûr de la performance. La reconnaissance, c'est plus large. Il y a d'autres expérimentations. Les *task forces* ont expérimenté des choses, mais l'on n'en a pas encore une vision consolidée. En revanche, des formations accompagnent le manager dans ses actes de reconnaissance. Il y a une formation sur la gratitude et le pouvoir du merci. Cela paraît basique mais cela passe déjà par là. Le sujet de la reconnaissance est plus large que ce sujet. Mais c'est un sujet qui nous tient également à cœur, avec Marie-Pierre.

Mme SEIGNEUR.- On est bien sur les mêmes principes, le même dispositif, le même processus. On a un outil unique qui va être utilisé de manière adaptée dans chaque environnement, parce que tous les environnements de travail ne sont pas les mêmes, évidemment. On a une partie « lien avec l'AI » qui n'est pas changée. Cela répond aussi à la question de Mme MONSÉGU sur le CHSCT. On est sur une évolution d'un dispositif, et pas sur un changement majeur.

M. SLIMANI.- Je vous remercie pour les précisions et les réponses que vous avez apportées.

Je voulais revenir sur une expression qu'il faut vraiment bannir de notre entreprise : « *Quand l'activité le permettra.* » C'est le grand mal de notre compagnie. Ce n'est pas de notre fait, vous avez sûrement été formatée de la même manière que moi. J'ai été formaté sur ce sujet.

Je propose de nouveau que vous mettiez en place, que vous imposiez des points intermédiaires de suivi et également une première réunion (réunion zéro) d'explication avec le collaborateur. J'ai très bien compris votre point d'explication qui a apporté une clarté. À l'inverse, je réitère ma proposition qui n'a pas été claire : proposons aux salariés, imposons à notre chère direction générale une réunion zéro qui expliquera, dans l'intérêt collectif, la mission et l'objectif que doit atteindre le collaborateur. C'est du gagnant-gagnant. À mon sens, c'est une logique. J'espère avoir été clair sur cette réunion zéro.

J'ai l'impression que cette pratique de la pédagogie du changement... Et ce n'est pas contre vous, encore une fois. Dès lors que vous êtes à la tête d'un projet, on parle de ce projet-là mais on ne parle pas en propre de la personne qui est l'interlocuteur. Cette impression de pédagogie du changement, il semble qu'elle ne s'applique qu'aux managers. Vous allez sur des forums, des séminaires, qui sont très intéressants et qui doivent avoir lieu. Mais il y a très peu de moments, voire aucun, où l'on parle de la manière d'appliquer la pédagogie du changement aux collaborateurs concernés. Si l'on utilise le terme « *co-construire* », on doit y associer une co-montée en compétence. Il faut absolument mettre en place des ateliers, des réunions qui puissent concerner le collaborateur. Le manager, s'il s'en imprègne, dont acte. Mais le collaborateur ne s'en imprènera pas de la même manière, en tout cas pas au même moment.

Une dernière remarque pour M. TIZON : pour l'UNSA, nous nous appuyerons sur ce projet dans le cadre de la prochaine négociation catégorielle sur les AIP, soyez-en sûr ! Croyez-moi,

je vais m'employer à essayer d'accoler les AIP à la contrepartie. Pour moi, cela fait partie du même sujet. Si l'on fait focus sur le Hub, il y a des demandes sur les contreparties des DOD. C'est de l'argent. Les salariés veulent une contrepartie. Cela fera partie de ce fameux challenge que vous mettez en place, que pour le coup vous ne citez pas. Merci.

M. TIZON, Président.- C'est un tout, nous sommes bien d'accord.

M. BODRERO.- Je vous confirme que les agents qui font remonter les problèmes, qui ne vont pas dans le sens de la direction, se font sanctionner. On vous transmettra le nom des dossiers, vous le verrez, la liste est très, très longue.

Concernant les maternités, aujourd'hui il n'y a plus de femmes discriminées parce que vu la pyramide des âges, vu qu'il n'y a plus d'embauches dans le court courrier, on n'en a plus beaucoup ! Mais, là aussi, nous vous apporterons les dossiers que nous avons présentés en paritaire et dans tous les secteurs de province. Elle est assez longue, y compris pour ceux qui ont des accidents de travail. Ce n'est pas la première intervention que l'on a faite, et cela continue. Pas plus tard que la semaine dernière, avec la chef de pôle du service passage de mon escale, j'avais avancé qu'il fallait arrêter de mettre l'outil Marco dans les évaluations et arrêter de sanctionner les salariés qui étaient en accident de travail. Elle m'a répondu texto : « *C'est normal, il n'a pas été là pendant un certain temps.* » Or, c'est le Code du travail, l'article 1226-8. Vous le connaissez. En revanche, vos managers ont oublié ce qu'était cet article. Ce n'était pas plus tard que la semaine dernière. Pour un manager, c'est normal de ne pas l'avancer, il n'a pas été là l'année précédente. Merci.

M. TIZON, Président.- J'attends très tranquillement votre liste, Monsieur BODRERO. Alors là, vraiment, je l'attends ! Envoyez-moi un courrier avec tous les dossiers, ne vous inquiétez pas, je les regarderai.

S'il n'y a pas d'autres remarques, nous clôturons ce point.

Il nous reste un dernier point : l'avis de la session sur la vente des bungalows du domaine de Leon au prix de 230 000 €.

5. Avis de la session sur la vente des bungalows du domaine de Leon au prix de 230 000 €

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire.- On avait fait une présentation sur le patrimoine. Dans cette continuité, dans le cadre de la feuille de route du CCE sur la restructuration du patrimoine et les orientations qui ont été fixées et validées par la coordination des CE, nous proposons la vente de huit bungalows de Leon. Ces bungalows sont inclus dans une copropriété et étaient précédemment administrés et gérés par le CE Point à point. Ils ont été repris en gestion directe cet été à la demande de la coordination.

Le service du patrimoine et activités vacances se sont rendus sur place et ont constaté que nous avons huit bungalows en bois assez fortement dégradés, qui nécessitaient une remise en état dont le coût est de l'ordre de 15 000 € par bungalows, soit environ 120 000 €. Les coûts fixes s'élèvent à environ 30 000 € par an. La fréquentation est assez faible, plutôt localisée dans la région de Bordeaux et Toulouse. Cela a conduit à la décision de ne pas investir dans la rénovation et de vendre.

Une estimation a été réalisée par l'agence Orpi de Leon en juillet 2018. Elle a fixé le prix du bungalow entre 22 000 € et 25 000 € par bungalow de quatre places, entre 9 000 € et 30 000 € par bungalow de six places, soit un total estimé entre 190 000 € et 210 000 €.

On est dans un système de copropriété, qui impose en cas de vente un droit de préemption des copropriétaires. Nous avons saisi la copropriété et nous avons obtenu des réponses des copropriétaires qui se sont regroupés pour nous faire une offre uniforme sur les huit bungalows, chaque bungalow à 28 750 €, soit un total de 230 000 € pour le CCE net vendeur. Cela correspond à un peu plus du prix que nous avons estimé.

Nous soumettons à l'avis de la session la vente de ces huit bungalows pour 230 000 €.

Comme à chaque fois, je précise que nous ne sommes pas dans le cadre de biens séquestrés ex-Fiducie. Le produit de la vente sera bien entendu séquestré chez Me Blériot et exclusivement utilisé au remboursement de la dette, si la vente se concrétise.

M. TIZON, Président.- Monsieur MALOGGI a levé la main, il souhaite se porter acquéreur ?

M. MALOGGI.- Merci de me donner la parole, Monsieur le Président. J'avais une question à poser parce que j'ai lu le courrier qui évoque un problème avec Orpi, qui a fait du bénéfice sur 113 bungalows revendus à plus de 50 000 €. L'estimation a été faite par une société Orpi. Est-ce la même ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire.- Je ne le pense pas. Nous sommes allés les visiter. Nous avons fait des photos. Je ne pense pas que cela vaille 50 000 €.

M. TIZON, Président.- Y a-t-il d'autres questions ? Nous procédons au vote.

Mme COTIS.- Les votants sont : M. WAUQUIER, Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BODRERO, M. BEAURAIN, M. JAGUT et M. CAPDEVIELLE, soit 9 votants.

M. TIZON, Président.- Sommes-nous d'accord sur les votants ? Si oui, nous procédons au vote.

Résultat du vote à main levée :

- **8 voix pour.**
- **1 voix contre (M. BODRERO).**

M. TIZON, Président.- Nous avons clôturé l'ordre du jour. La prochaine session se tiendra le 20 décembre. *A priori*, elle se tiendra sur une journée. Je ne pense pas, sauf éléments nouveaux... Nous sommes partis sur une journée. S'il devait y avoir une modification, nous vous le dirions le plus rapidement possible.

Merci à vous.

(La séance est levée à 16 heures 20.)

