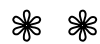


AIR FRANCE

Comité Central d'Entreprise

Session du 24 janvier 2019



*Minutes rédigées par les soins de :
Isabelle QUESTEL et Dominique JOUHANNEAU
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	CFDT	<i>Présente</i>
	M. COMBES DEFONTIS	CFE-CGC	<i>Présent</i>
CE APAX MC/LC Hub	Mme CARREIRA	Trésorière Générale	<i>Présente</i>
	M. TAIBI	FO	<i>Présent</i>
CE APAX Point à point	M. MUSTO	CGT	<i>Excusé</i>
	M. BODRERO	CGT	<i>Excusé</i>
CE Industriel	M. BEAURAIN	SUD Aérien	<i>Présent</i>
	M. JAGUT	UNSA Aérien	<i>Présent</i>
CE Air France Cargo	M. WAUQUIER	FO	<i>Présent</i>
CE Système d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Présent</i>
CE Opérations Aériennes	M. DELLI-ZOTTI	SNPL	<i>Présent</i>
	Mme MOORE RIEUTORD	Intersyndicale	<i>Présente</i>
	M. PILLET		<i>Présent</i>

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

M. LABEUR	CFDT	<i>Présent</i>
Mme WORMS	CFE-CGC	<i>Présente</i>
M. NEGREL	SUD Aérien	<i>Excusé</i>
Mme DEMIGNE	CFE-CGC	<i>Présente</i>
M. AUBRY	Intersyndicale	<i>Présent</i>
M. BARDIN	SE	<i>Présent</i>

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. JULIEN	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>Présente</i>
Mme SAVARY	<i>Présente</i>
M. BERENGUIER	<i>Présent</i>
Mme CUSSAGUET	<i>Présente</i>
M. JULY	<i>Excusé</i>

SECRÉTAIRES DE CE

CE Pilotage Économique	M. LABADIE	CFDT	<i>Présent</i>
CE APAX MC/LC Hub	M. TAIBI	FO	<i>Présent</i>
CE APAX Point à point	Mme BORDES DUCLOS	CGT	<i>Excusée</i>
CE Industriel	M. COTE	SUD Aérien	<i>Excusé</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

Mme RAMON
M. DEGAND
M. DAGUE
M. NOIROT

S O M M A I R E

1. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LE PROJET D'INTEGRATION DE JOON AU SEIN D'AIR FRANCE (EN APPLICATION DES ARTICLES L.2112-8 ET L.2323-33 DU CODE DU TRAVAIL.....	7
✓ RAPPORT DES COMMISSIONS CENTRALES ÉCONOMIQUE ET EMPLOI FORMATION	7
✓ AVIS DE LA SESSION.....	41
2. INFORMATION SUR LES RECLAMATIONS CLIENTS	41
3. DESIGNATION D'UN REPRESENTANT DU COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE AU SEIN DU COMITE D'ANALYSE STRATEGIQUE AUPRES DU COMITE DE GROUPE EUROPEEN.	63
4. AVIS DE LA SESSION SUR LE PROJET DE VENTE DU TERRAIN DE CAMPING DE LA VERNATELLE (GASSIN) AU PRIX DE 3 200 000 €.....	66



AIR FRANCE

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE *Session ordinaire* Jeudi 24 janvier 2019

(La séance est ouverte à 9 h 42 sous la présidence de M. TIZON, Directeur Général Adjoint des Relations Sociales.)

M. TIZON, Président.- Nous allons procéder à l'appel.

(Mme COTIS procède à l'appel nominal.)

M. TIZON, Président.- Je vous adresse tous mes vœux pour cette nouvelle année, pour vous et vos proches.

Je vais immédiatement donner la parole à Anne RIGAIL.

Mme RIGAIL.- Bonjour à tous. Je suis ravie de venir dans ce premier CCE après ma nomination. Je vous souhaite également à tous, à vos proches, une très belle année 2019. Je souhaite que la santé de chacun, la réussite professionnelle et personnelle de tous, le plaisir de nos clients aussi qui compte, la joie en famille et au travail l'emportent sur les quelques moments difficiles.

Je connais certains d'entre vous, certains d'entre vous me connaissent. Je suis présente dans la maison depuis quelques années.

Pour ceux qui ne me connaissent pas, et désolée pour les autres, je vais vous décrire un peu ce que j'ai fait.

J'ai démarré ma carrière il y a 27 ans à Air Inter. Je suis restée 8 ans à Orly en tant que responsable passage. J'ai ensuite basculé dans les grandes années de croissance du *hub* en 1999 à la correspondance clients et bagages du *hub*, une expérience de 2 ans assez mémorable puisque nous naviguions dans les pignons XXL et dans les crises clients. C'était avant le ROC.

Ensuite, j'ai fait du process bagages, des procédures clients, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, donc les systèmes d'information escales.

Je suis revenue en exploitation comme directeur des opérations du *hub* en 2005 et ensuite j'ai pris la responsabilité du *hub* en 2009 pour 4 ans.

Puis, j'ai eu le plaisir de découvrir le monde des équipages pendant 4 ans au *hub* avec tous les métiers, tous les projets, beaucoup de plaisir au contact et à découvrir le métier de personnels navigants commerciaux.

Puis, plus récemment pendant 2 ans, j'ai eu la responsabilité de la Direction Client, poste moins agité, mais tout aussi passionnant puisque je crois fondamentalement que nos clients constituent la colonne vertébrale de ce qui doit nous animer.

Le fil conducteur de tout ce que j'ai fait a été, comme pour beaucoup d'entre nous, et c'est normal dans une entreprise de services, le client.

Je suis très fière aujourd'hui d'être parmi vous. Je suis également très lucide sur la responsabilité qui m'incombe. Je suis très confiante sur l'avenir. Je partage pleinement la stratégie de Benjamin SMITH :

- Le souhait de développer la Compagnie en la recentrant sur sa marque, sur la marque Air France ;
- Le souhait également de se focaliser, sans oublier les autres, sur nos clients Premium, Première, Business, Premium Eco ;
- Le souhait de rendre cette entreprise performante économiquement via cette stratégie. Il y a une vraie volonté d'améliorer nos produits sol, nos produits en vol, notre robustesse opérationnelle. Ce sera la priorité absolue de l'été prochain avec la sécurité des vols.

Tout cela en s'appuyant sur un climat plus serein puisque nous ne pouvons mener de manière efficace nos projets et faire grandir notre entreprise que dans un climat serein et un dialogue transparent.

De nombreux accords ont abouti en fin d'année ou début de cette année et sont encourageants sur la capacité à mieux travailler ensemble, mieux travailler avec vous, les représentants du personnel, mieux travailler avec les organisations professionnelles et avec les différents métiers.

Je viendrai régulièrement devant le CCE qui deviendra le CSE Central puisque nos instances sont amenées à évoluer prochainement.

Aujourd'hui, je suis là également pour répondre à vos questions avec Éric CARON, Jean-Michel MATHIEU et Patrice TIZON par rapport à un projet important dans le cadre de la stratégie qui est le projet d'intégration de Joon. Nous allons y revenir dès à présent.

Le mois prochain, je reviendrai également pour vous présenter l'organisation. Nous sommes en train de réfléchir à une simplification de l'organisation, simplification des modes de fonctionnement, qui aura des impacts sur l'organisation que nous souhaitons caler pour le mois de février.

Avant d'entrer dans le détail du projet Joon avec le compte rendu de la Commission et les compléments d'information qui vont vous être commentés par Éric CARON et Jean-Michel MATHIEU, je voulais également remercier l'ensemble des équipes Joon, les personnels navigants, les managers, les personnels au sol.

Si nous avons aujourd'hui ce projet de fusion-absorption pour nous inscrire dans la stratégie de renforcer la marque Air France, pour autant, nous pouvons être fiers de cette compagnie. Nous pouvons comprendre que les personnels de cette compagnie soient émus de cette décision, de ce choix. Nous sommes un groupe, nous sommes solidaires et un des points très importants sera de réussir –Je n'ai aucun doute, mais je préfère quand même le dire– l'accueil et l'intégration des personnels de Joon dans Air France, évidemment les PNC en premier lieu puisque c'est la population la plus importante, mais également les équipes support, les équipes sol de Joon. Nous y serons extrêmement attentifs comme j'imagine vous le serez vous-mêmes.

La ligne directrice et l'objectif majeur de ce choix d'intégrer Joon dans Air France est de rendre plus cohérente, plus lisible l'offre à nos clients. Elle est également de simplifier nos fonctionnements pour gagner en performance. Nous reviendrons sur le sujet. Il y a eu un certain questionnement de nos clients qui ont été à la genèse de cette réflexion de fusion de Joon.

Je vais laisser le soin à Éric CARON et Jean-Michel MATHIEU de dérouler la présentation et nous resterons tous les 4 avec Patrice TIZON disponibles pour répondre à vos questions.

M. TIZON, Président.- Auparavant, il y a eu des demandes de prise de parole.

M. SLIMANI.- Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue à Mme RIGAIL dans ses nouvelles fonctions.

En ce qui concerne l'UNSA, nous sommes plutôt contents de vous entendre confirmer que vous êtes en plein accord avec la stratégie que souhaite *a priori* présenter M. Ben SMITH, à savoir renforcer la marque Air France.

Christophe me dit qu'il souhaiterait laisser la parole au Secrétaire du CCE.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Je vous remercie d'être présente pour cette première. L'actualité fait que nous pouvons bénéficier de votre présence en ce CCE.

J'ai demandé la parole parce que la Compagnie a à déplorer un certain nombre de décès dont un récemment sur la piste à Charles de Gaulle et j'aimerais proposer à cette assemblée une minute de silence.

(L'assemblée procède à une minute de silence.)

M. SLIMANI.- Merci Jean-Pierre, pour cette initiative.

Nous souhaitons prendre la parole pour vous lire une motion.

Motion UNSA aérien FO concernant le CCE du 24 janvier 2019.

Cette motion concerne la DGSI.

Plusieurs projets et réorganisations ont, ou auront, pour conséquence de remodeler en profondeur la DGSI.

L'absence d'écoute sociale, des décisions imposées unilatéralement et la non-prise en compte de l'avis des instances CE, CHSCT et DP caractérisent la conduite de ces changements en mettant les agents concernés devant le fait accompli.

Le projet MDS - CDS illustre parfaitement ce constat.

La Direction de la DGSI a décidé de confier une large partie de nos activités de développement hors sites DGSI en confiant ces missions, via des centres de services, à quatre prestataires externes: Atos, Infotel, Capgemini et CGI.

Unanimement, la totalité des élus du CE DG.SI s'oppose à cette décision via plusieurs motions.

Après avoir examiné et analysé le bien-fondé industriel, financier et social du projet, un audit réalisé par le cabinet SECAFI propose un scénario alternatif qui convient au personnel.

Pour autant, la Direction de la DGSI reste totalement sourde aux propositions faites.

Bien au contraire, elle accélère la mise en œuvre de ses propres décisions, sans avoir consulté le CE DGSI.

La session du Comité Central d'Entreprise AF considère que le projet CDS-MDC, par ses conséquences, concerne toute l'Entreprise. Elle demande à être rapidement consultée avant toute éventuelle mise en œuvre.

Vos délégués UNSA Aérien, FO de la DGSI.

M. AUBRY.- Bonjour à toutes et à tous. Nous souhaitons faire une déclaration préalablement au premier point de l'ordre du jour. Je vais vous la lire.

Déclaration SNPNC, UNSA PNC

L'intersyndicale SNPNC/UNSA PNC se réjouit d'avoir l'intégration de Joon comme premier point à l'ordre du jour de ce CCE pour débiter l'année 2019.

Depuis le début du projet Boost, nous n'avons cessé de dénoncer un projet mal étudié, funeste pour le métier de PNC, mais également pour toute la compagnie Air France et qui a cependant trouvé en son temps l'appui de certains.

Aujourd'hui, nous avons su trouver un accord avec la nouvelle Direction qui a rapidement compris que le modèle anti-social de Joon, dont seuls les PNC ont véritablement fait les frais, était également nuisible à l'image de marque de notre Compagnie.

Une page malheureuse de l'histoire d'Air France se tourne et une autre s'est ouverte sous la présidence de Ben SMITH qui dévoilera sa stratégie d'ici peu. Elle devra se faire avec tous les salariés de l'entreprise sans nous diviser, dans le respect de tous et en particulier des PNC qui portent chaque jour les couleurs de la marque Air France aux 4 coins de la planète. C'est à cette seule condition que nous réussirons.

Si l'intégration de Joon au sein d'Air France est une victoire pour les PNC, n'oublions pas que ce retour d'activité bénéficiera également à toutes les catégories professionnelles de notre entreprise.

M. TIZON, Président.- Si j'ai bonne mémoire, nous votons les motions en fin de journée.

Sur la partie DGSI, Monsieur SLIMANI, nous allons faire le point avec Nicolas NELSON. J'ai compris que le sujet avait été abordé plusieurs fois au sein du CE DGSI. Je comprends qu'il y a encore des questions. Je vais refaire le point avec eux.

1. Information et consultation sur le projet d'intégration de Joon au sein d'Air France (en application des articles L.2112-8 et L.2323-33 du code du travail

✓ **Rapport des Commissions Centrales Économique et Emploi Formation**

M. TIZON, Président.- Je propose de démarrer par la lecture du compte rendu.

Nous vous avons adressé un complément d'information hier puisqu'il y avait eu des remarques sur l'absence de chiffres économiques. Nous vous avons adressé hier des points différents.

Je propose de faire la lecture du compte rendu et ensuite Anne RIGAIL pourra donner l'esprit dans lequel nous envisageons ce projet et nous répondrons avec Jean-Michel MATHIEU et Éric CARON.

M. BARDIN.- Bonjour à tous. Je présente tous mes vœux de bonheur et de santé à la session.

M. BARDIN donne lecture du rapport :

La flotte est constituée d'Airbus, 13 A320/321 et 4 A340.

L'activité représente plus de 20 000 vols réalisés sur 10 destinations MC et 7 destinations LC avec plus de 3 millions de passagers transportés.

L'effectif est constitué de :

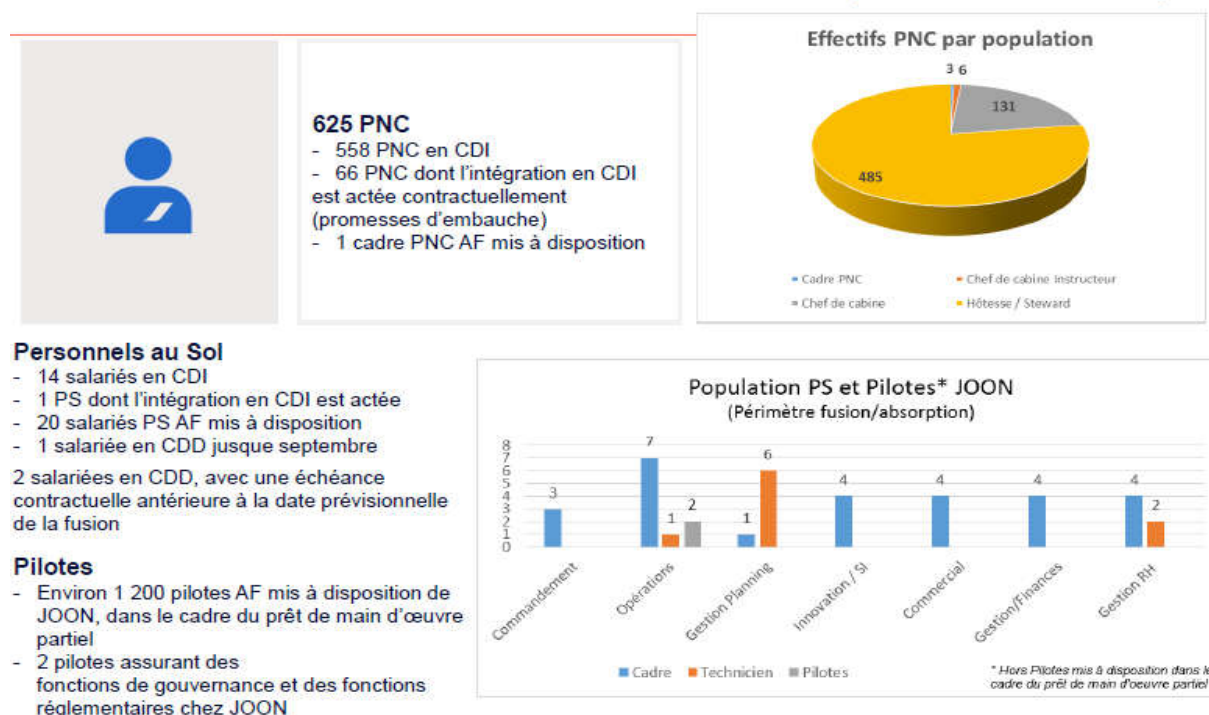
625 PNC (incluant les promesses d'embauches)

38 PS (dont 15 CDI en propre et 2 CDD avec une échéance contractuelle antérieure à la date prévisionnelle de la fusion)

1 200 Pilotes AF en mise à disposition partielle et 2 Pilotes assurant des fonctions de gouvernance et des fonctions réglementaires chez Joon.

Présentation de l'entreprise JOON

Focus sur les effectifs JOON (données au 11/01/2019)



Contexte, constat et décision stratégique

Créée en un temps record (9 mois) et malgré ses forces (agilité, engagement fort des équipes, résultats économiques et financiers conformes à l'objectif) la marque Joon est difficilement comprise par nos clients, les marchés et les investisseurs, du fait de la multiplicité des marques du Groupe Air France. Elle est source de complexité pour nos clients ce qui affaiblit la puissance de la marque Air France.

Après avoir mené une large concertation avec les salariés, les clients et les syndicats, la Direction a pris la décision d'intégrer la compagnie Joon ainsi que ses salariés au sein de la compagnie Air France.

Cette intégration devrait apporter de nombreux avantages, notamment l'harmonisation de la flotte, des produits et de la marque.

L'intégration de la société Joon au sein de la société Air France se réalisera via une "fusion-absorption dite simplifiée".

Air France Finance cédera, en amont de la fusion, 100% des actions et droits de vote de Joon à Air France.

À l'issue de celle-ci, les salariés, le patrimoine et les activités seront intégrés au sein d'Air France. La société Joon sera dissoute mais sans liquidation, les deux sociétés ne faisant plus qu'une.

Les commandes d'appareils prévues et à venir selon le calendrier initial de Joon seront adaptées et intégrées au programme été qui sera présenté ultérieurement.

Pour les salariés de la société Joon, leur intégration au sein de la société Air France est régie par le Code du Travail. Ce cadre protecteur permet aux salariés Joon de poursuivre leur contrat de travail, garantir leur niveau de rémunération et la reprise de leur ancienneté à l'intégration dans la société Air France.

Intégration du PNC Joon vers Air France :

En l'absence d'accord collectif pour les PNC Joon au sein de la société Joon, le statut collectif d'Air France s'appliquera. Les PNC Joon seront intégrés suivant les modalités de l'accord relatif au projet d'intégration des PNC Joon au sein d'Air France et aux mesures catégorielles PNC Air France signé à l'unanimité des syndicats représentatifs PNC AF.

Les hôtesses et stewards seront intégrés en tant que HST en classe d'adaptation/échelon 1 et les CC, CCP et Cadres seront intégrés en tant qu'HST en 4^e classe/échelon 1. Les instructeurs bénéficieront de mesures spécifiques.

La Direction précise que l'effet noria compensera, en grande partie, les surcoûts liés à l'intégration des PNC Joon.

Intégration du PS Joon vers Air France :

Transfert de l'ensemble des contrats de travail des PS sous contrat de Joon au sein d'Air France en application de l'article L.1224-1 du code du Travail.

Un dispositif d'accompagnement, co-piloté par les RH Joon et Air France, sera mis en place pour les salariés en CDI et CDD, les salariés mis à disposition et les salariés concernés par une promesse d'embauche dûment signée.

Ce dispositif s'inscrit dans une démarche individualisée et adaptée à la situation pour permettre une bonne intégration/retour chez Air France des salariés concernés.

La Direction a évoqué que le dispositif d'accompagnement serait composé d'ateliers spécifiques et d'un suivi individuel avec du personnel dédié (1 pour les non cadres, 1 pour les cadres).

Dispositif Pilotes :

Fin automatique et immédiate de la mise à disponibilité partielle des pilotes AF, avec la cessation de l'activité Joon.

Concernant les IRP Joon, le CSE et les mandats de représentants de personnel prendront fin au jour de la fusion.

Les salariés de Joon intégrés à AF seront représentés au sein des établissements CSE d'AF.

Impact du transfert de l'activité Joon sur les besoins PNC

En complément des besoins structurels d'embauches et de promotions PNC prévus au budget, les besoins seront de +760 PNC, +250 CC et +50 CCP.

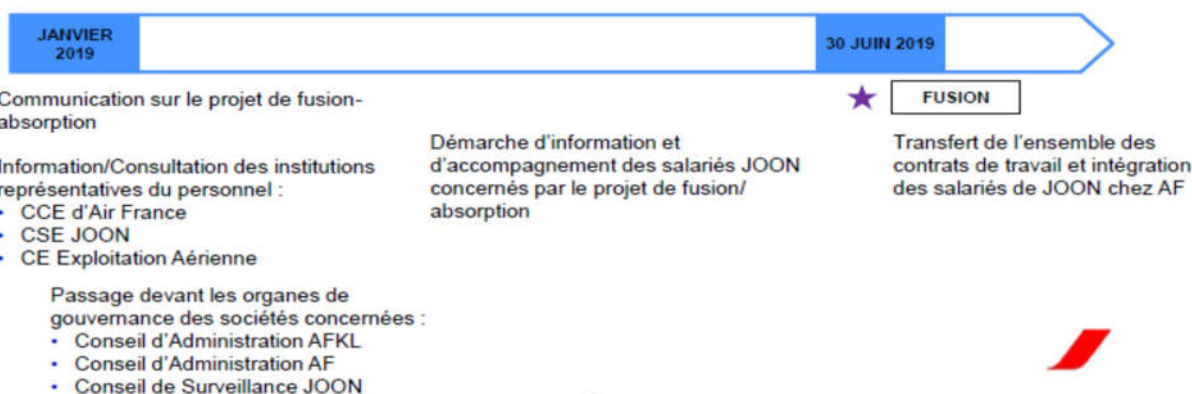
Calendrier prévisionnel

Calendrier prévisionnel

Des besoins d'intégration et de promotion importants qui impactent particulièrement les process suivants :

- Délais habilitation CMC
- Dotation uniformes
- Visites médicales
- Formations HST (Sécurité des vols et commerciale)
- Formations maîtrises

Recherche de simplification des process d'embauche / formation (en cours), afin de viser une **cible d'intégration avant le 30 juin 2019**



10

Travaux des commissions

Les membres de la Commission Centrale Économique constatent et estiment préjudiciable, à la bonne compréhension du projet, l'absence de données économiques lors de cette présentation en commission conjointe Emploi/Formation et Économique.

Les questions sont nombreuses et peuvent être regroupées en 3 thèmes.

Le bilan économique

Compte de résultat, constat du résultat économique et financier conforme à l'objectif, coût global de la création et de l'abandon de Joon.

Les modalités de l'opération de fusion par absorption dite simplifiée

Les commissaires souhaitent connaître précisément les modalités de transfert des appareils de la structure Joon à celle d'Air France SA. Les appareils seront-ils en propre, en location opérationnelle ?

Le coût des modifications juridiques.

Coûts du transfert d'activité Joon vers Air France

Commandes avions, peintures et modifications cabines A340 et A350, etc...

Questions et Remarques

Concernant les PS Joon, les commissaires demandent la communication des données suivantes :

- Organigramme ;
- Situation géographique ;
- Niveau hiérarchique,
- Pyramides des âges.

Les commissaires ont demandé la communication aux élus du CCE de l'accord signé par les syndicats représentatifs PNC d'Air France sur le projet d'intégration des PNC Joon au sein d'Air France et des mesures catégorielles PNC.

Les commissaires s'étonnent que l'information de la fin de Joon ait circulé dans la presse, qu'un accord sur le devenir des PNC Joon soit signé alors que le Conseil d'Administration ne sera consulté que le 19 février et que le CSE de Joon n'ait pas été consulté.

Les commissaires se préoccupent du devenir des lignes Joon. Certaines seront-elles transférées à Transavia ? La Direction s'inscrit en faux et renvoie à la future commission sur le programme été qui se tiendra en février.

Les commissaires ont alerté la Direction sur les difficultés de fonctionnement de l'AFCA (Air France Crew Academy). Malgré le fort engagement des équipes de l'AFCA, le bilan 2018 affichera un nombre d'annulations de stages conséquent lié à des tensions sur les effectifs et une carence d'ISS tri-qualifié et d'ISS Expert. (Instructeur Sécurité, Sauvetage).

Ce projet d'intégration ne doit pas accroître les difficultés des équipes de l'AFCA afin d'absorber l'activité et dégrader leurs conditions de travail déjà difficiles.

Il faudrait revoir et adapter rapidement le redimensionnement des effectifs de l'AFCA.

La sécurité des vols reste un enjeu majeur !

CONCLUSION

Afin que les élus puissent se prononcer, les représentants de la Direction ont pris note des remarques et questions avec l'engagement de présenter aux élus un complément d'information portant sur le volet économique de Joon lors de la Session du 24 janvier.

Le modèle de la compagnie Joon est resté incompréhensible pour nos clients, mais également pour une majorité de salariés, d'élus et d'organisations syndicales d'Air France.

Joon est une compagnie hybride avec des Pilotes Air France et des équipages PNC Joon. L'activité Joon utilise les services supports et transverses d'Air France avec un système de refacturation opaque entre Joon et Air France.

L'essentiel de la baisse des coûts attendue est réalisé sur la masse salariale PNC.

C'est pour ces raisons, entres autres, que le projet Boost devenu Joon a souvent été dénoncé au sein de nos instances par une majorité de syndicats représentatifs PS, PN. La majorité des élus du CCE revendiquaient que ce projet de croissance se fasse au sein d'Air France.

La fin de Joon avec l'intégration de l'activité et de ses personnels au sein d'Air France est un projet fédérateur.

Ce projet est perçu de manière positive en matière de développement et de croissance pour la compagnie Air France, mais surtout protecteur pour nos collègues Pilotes et PNC en termes d'emplois et d'activités.

Au vu du projet, il apparaît essentiel d'avoir une vision sur la stratégie de développement d'Air France avec des garanties pour le Personnel Sol Air France qui devra être en charge du traitement des avions, de l'entretien, de la Formation PN, des ventes, etc... Le recours à la sous-traitance pour le PS dans ce contexte serait incompréhensible.

Ces points devront être intégrés lors des présentations du programme été et du plan de développement stratégique d'Air France avec ses conséquences sur la GPEC.

M. TIZON, Président.- Je vous propose de commenter le document envoyé hier car il n'a pas été échangé avec la Commission.

Mme RIGAIL.- Avant de passer la parole sur les données économiques, j'apporterai quelques éléments de réponse.

C'est un projet d'intégration de Joon. Les conseils d'administration sont réunis cet après-midi et ces points seront également évoqués.

Ce qui a amené ce projet en premier lieu est la stratégie de marques. Air France est une très belle marque que le monde entier nous envie. C'est le pavillon de la France à travers le monde. C'est un actif structurant qui a une vraie valeur, sur lequel nous allons investir prioritairement dans le cadre de cette stratégie. C'est le premier point.

Il est évidemment très difficile de chiffrer l'impact sur le revenu d'une marque forte et des moyens pour alimenter cette marque. Dans les éléments économiques qui vont vous être expliqués par Éric CARON et Jean-Michel MATHIEU, nous n'aurons pas cette partie-là.

Pour autant, au fur et à mesure du lancement de Joon, nous avons eu un certain nombre de questionnements clients. Peut-être que certains d'entre vous ou vos collègues les ont eus également. Parmi ces questionnements, pour avoir lu avec Jean-Michel MATHIEU tous les verbatim clients cet été et ultérieurement, nous avons clairement des clients qui achètent un billet Air France et qui ne s'attendent pas, pour beaucoup, à avoir une expérience qui n'est pas celle d'Air France, qui est une expérience différente avec des plus et des moins par rapport à Air France, mais différente. Nous avons vu ces questionnements très fortement dans les verbatim. Cela nous a vraiment amenés à nous interroger.

Cela a généré un impact sur le NPS. Éric CARON en parlera puisque nous avons des modèles qui permettent d'objectiver ce que pèse un impact de NPS sur nos revenus. Ces questionnements clients sont importants.

De nombreux questionnements clients ont porté sur le positionnement de la marque Joon. Les clients de Joon ont d'abord été des clients d'Air France puisque nous avons transféré des bases de clientèle et qu'ils achetaient un billet Air France. Des clients de plus de 40 ans nous disaient : « Je ne suis plus Millennials. Pour autant, je ne comprends pas que l'on ne me parle pas à moi, alors que je suis tout aussi sensible à tous ces arguments. » Le sujet Millennials a été également urticant pour nos clients.

Nous avons eu finalement la confrontation de clients qui achetaient un billet Air France et qui avait une marque ils pouvaient plus ou moins se retrouver plus ou moins.

Je tiens à signaler qu'il y a eu beaucoup de choses positives, que les jeunes s'y retrouvaient beaucoup. Quand on dit qu'il faudra nourrir la marque Air France et trouver, dans la marque Air France, les relais qui nous permettent d'attirer les jeunes générations, parce que cela reste une problématique forte, la pyramide des âges de nos clients est un peu creuse sur l'amont, nous avons pour autant observé que ce positionnement pouvait être un peu clivant par rapport à notre base clientèle.

Pour les données intangibles, même si nous traduirons le NPS en chiffre d'affaires, c'est à peu près cela.

Je vais passer la parole à Éric CARON et Jean-Michel MATHIEU pour les données plus chiffrées puisqu'il s'agit d'une demande forte de la Commission. Nous y avons travaillé pour y répondre précisément.

Pour autant, cela ne remet pas du tout en cause le travail qui a été effectué par les équipes de Joon et qui, à mon sens, est remarquable en temps pour mettre en œuvre une nouvelle compagnie, un certain nombre d'innovations. C'est probablement un certain nombre de pratiques qu'il va falloir importer dans l'entreprise et nous le faisons déjà un peu.

M. MATHIEU.- Bonjour à tous. Je vous propose de passer directement aux chiffres.

(Projection de visuels)

(Constat et décision stratégique)

Dans la présentation de complément que nous vous avons envoyé, Anne RIGAIL vient de parler du constat et de la décision stratégique. Même si Joon a atteint ses objectifs économiques, même si, et heureusement, certains aspects de la marque étaient appréciés, nous n'avons jamais réussi à rendre cette marque lisible et à limiter la confusion au sein des clients Air France. Il est vrai que cela pouvait durablement abîmer la marque Air France. D'où l'idée de revenir à cette fusion-absorption.

Au niveau des chiffres, je vais partir du *business case* initial. La cible était d'atteindre dès 2020 28 avions : 18 avions monocouloirs, 12 320, 6 A321 et 10 avions long-courriers avec, dès 2021, 10 A350.

Le gain d'économie des lignes, c'est-à-dire quand on compare les coûts de Joon au coût moyen structurel d'Air France en 2017, nous amenait à une économie apportée spécifiquement par les actions de Joon de 93 M€. En année 1, Joon bénéficiait d'un fort effet noria puisque, par définition, à la création de la compagnie, tout le monde avait une ancienneté à zéro. Si nous gommons cet effet ancienneté, cet effet noria, en année 1, nous retrouvons un gain de 45 M€.

Je vais vous parler de l'impact du NPS sur les vols Joon. Nous reviendrons plus tard sur le risque, la confusion que Joon générerait sur la marque Air France et qui pouvait, au-delà du périmètre Joon, générer une perte de réachat. Je vous parle juste du périmètre Joon.

Même si le *buy on board* a délivré 10 M€ d'économies, ce qui est assez important et sans dresser le constat binaire que le *buy on board* est totalement absurde et qu'il faut renoncer à l'implémenter, il était le point de crispation de la confusion : « J'ai acheté Air France. Or, Air France n'est pas passé en *buy on board*. Parce que je n'ai pas choisi Madrid mais Barcelone, j'ai un avion Joon et là, j'ai une offre payante. »

Même dans la durée, cet écart presque symbolique entre l'offre gratuite d'Air France et l'offre payante de Joon a créé une crispation de nos clients avec une sanction assez nette en NPS puisque toutes les études démontrent que le facteur qui fait que le NPS de Joon était très faible est très majoritairement expliqué par l'effet *food and beverage*, l'offre de restauration à bord.

À partir de là, nous estimons l'impact négatif de réachat sur les recettes de 9 M€. Il vient quasiment gommer les gains que le *buy on board* pouvait apporter.

Notre problème est qu'il fallait toujours minimiser les désoptimisations liées au fait que nous créons 2 réseaux étanches, Air France et Joon, avec des flottes et des sous-flottes étanches. Nous avons essayé de le minimiser en étant assez flexibles sur le choix des destinations. Mais cette flexibilité nourrissait la confusion sur le positionnement de la marque. Je vous donne un exemple. À la question assez simple des clients « Mais pourquoi sur Bombay, c'est Joon et pourquoi sur Delhi, c'est Air France ? », la vraie réponse était une réponse de producteur. Vous mettez un module gros

l'hiver sur Delhi et un module plus petit l'été. Or, Joon n'a qu'un seul module. C'était donc déproductif de le mettre sur Delhi alors que Bombay a une demande plus lissée.

On peut le comprendre entre gens du Revenu Management, du Programme ou entre commerciaux. Pour un client, cela parle moins et expliquer que quand vous allez à Madras, vous passez par Delhi à l'aller avec Air France et au retour par Bombay avec Joon, ce n'est pas évident, surtout si le client est américain car la notoriété de Joon aux États-Unis est nulle.

Avec cette espèce de cercle vicieux, si nous voulions repositionner la marque avec un réseau plus cohérent par rapport aux valeurs que nous voulions mettre en avant, nous risquions d'accélérer ces désoptimisations puisque, en fonction des contraintes, ce n'était pas forcément l'avion le plus adapté qui allait sur ces lignes.

Au global, cet effet NPS et ces désoptimisations que nous avons constatées au fur et à mesure de la vie de Joon ne sont que sur un gain actualisé et quand nous gommons l'effet ancienneté, nous restons sur un gain significatif de 30 M€.

Je vais laisser la parole à Éric CARON qui va vous expliquer comment nous savons retrouver ces 30 M€ une fois la fusion Joon réalisée.

M. CARON.- L'accord PNC qui a été signé il y a quelques semaines apporte 3 grands axes dans l'équation économique de ce projet.

Le premier axe est de capitaliser sur la marque Air France. Nous constatons, quand nous faisons l'actualisation du *business case* de Joon et quand nous regardons les verbatim clients, que nous créons de la confusion pour nos clients avec la multiplicité des marques. Cela impacte la satisfaction client.

Il est toujours compliqué d'estimer le lien entre le NPS et la recette, entre le NPS et l'impact sur le réachat. Un certain nombre de modèles sont faits et actualisés. Le dernier qui a été actualisé par la recherche opérationnelle donne un lien de l'ordre de 12 M€ d'intentions de réachat, donc d'espérance de recettes pour un point de NPS sur l'ensemble du réseau Air France. Cela reste compliqué à modéliser précisément. Mais si nous regardons dans le rétroviseur la création de Joon, l'impact NPS sur les lignes concernées a été objectivement négatif. Nous le constatons également sur l'ensemble du réseau Air France puisque nous avons des passagers en correspondance. Si nous avons une ligne New York/Paris qui reste en Air France, mais un passager qui est en correspondance sur Barcelone, la création de Joon a un impact indirect sur le NPS de l'ensemble du réseau Air France.

Sans donner précisément une valeur à la réintégration du réseau Joon sur la marque Air France car c'est compliqué à faire, nous constatons que la volonté de capitaliser sur la marque Air France est déjà une vision stratégique. Nous observons une corrélation entre ce qui a été fait dans le cadre de ce projet et le NPS et cela a de la valeur.

L'autre élément important est la notion de confiance soulignée dans la déclaration de collègues PNC, qui est également capitale. Nous avons de nombreux projets de montées en gamme. Ben SMITH s'exprime souvent sur le sujet. La montée en gamme se traduit par l'accélération des rétrofits avion, par une évolution de nos services à bord en particulier. Ben SMITH mentionne en particulier les services en business comme étant une des priorités de l'entreprise. Il y a un certain nombre d'évolutions du produit business qu'il faudra accompagner en 2019 et les années suivantes. Si nous sommes dans un climat plus positif avec nos PNC, nous avons forcément plus de chance d'accompagner positivement ces différentes évolutions.

Une autre évolution que je souhaitais mentionner sur les rétrofits avions est le déploiement de la connectivité. Ce sont aussi des opportunités pour améliorer notre relation client. Je prends un exemple concret : Lorsqu'un avion est en retard, aujourd'hui, nos PNC sont en aveugle pour donner des informations au client en correspondance sur ce qu'il se passe pour ses correspondances. Demain, avec le déploiement du Wifi, nous pourrions à bord informer beaucoup plus précisément les clients sur les correspondances, le rebooking fait par les équipes du sol. Cela a de la valeur et nous serons d'autant plus confiants dans la mise en œuvre que l'environnement avec les PNC est favorable.

C'est le premier axe du *business case*, une vision stratégique et un impact sur le réachat et sur les recettes.

Le deuxième axe de l'équation économique de cet accord concerne les économies liées à ce qui a été inscrit sur les grilles de salaires et, pour être plus précis, les grilles de salaires des nouveaux embauchés PNC. À compter du 1^{er} février 2019, le point d'entrée du salaire reste le même, nous n'avons pas dégradé le point d'entrée. En revanche, la progression sur les 6 premières années est plus modérée qu'elle ne l'est sur la grille actuellement en vigueur. Mécaniquement, compte tenu des embauches prévisionnelles sur les prochaines années, les économies par rapport à la grille actuelle sont plus significatives et sont de l'ordre de 11 M€ d'ici 5, 6 ans et 20 M€ en 2030.

Nous avons également eu un débat, dans le cadre des négociations de l'accord, sur la notion de b-scale. Je vous donne ma lecture. Une b-scale serait pour un PNC qui occupe la même fonction et la même ancienneté avec des conditions de salaire différentes. Ce n'est pas ce qui est fait. Un PNC qui a aujourd'hui 10 ans d'ancienneté a un certain niveau de salaire ; le niveau de salaire d'un PNC qui est embauché à partir du 1^{er} février sera effectivement inférieur dans 10 ans. En revanche, à aucun moment dans l'entreprise, nous n'avons 2 PNC avec la même ancienneté et le même poste ayant des conditions de rémunération différentes.

Je voulais apporter cette clarification.

En termes d'économies, au fur et à mesure des départs en retraite et des embauches que nous projetons, les économies peuvent être plus significatives à moyen terme.

Nous avons également un accord d'e-learning. Il limitait jusqu'à présent le nombre d'heures à 5 heures par an. Si dans la construction de notre programme de formation, nous étions au-delà de 5 heures, cela nous conduisait à immobiliser des PNC pour éventuellement une heure d'e-learning, ce qui n'était pas très productif et très souple. Le fait d'avoir plus de souplesse nous permet également de dégager un certain nombre d'économies dans le cadre de cet accord.

Le dernier axe économique est lié à l'intégration des 350. Il y a 2 volets. Je vais commencer par le deuxième.

Jean-Michel MATHIEU citait les contraintes sur la construction des programmes. Du point de vue du programme, nous avons 2 options :

- ➔ Soit nous optimisons l'utilisation avion et cela peut conduire à mixer des routes.

Nous aurions pu avoir une route multifréquences avec une fréquence Joon, une fréquence Air France. Nous comprenons bien que la lisibilité pour le client n'était pas forcément optimale. Nous avons donc dans ce cas un impact sur le NPS que nous pouvons évaluer.

- ➔ Soit, autre approche, pour ne pas brouiller les messages auprès des clients, je vais spécialiser une route, une route égale Joon et une autre route égale Air France.

Si nous nous imposons cette contrainte, nous avons une désoptimisation plus importante de l'utilisation avion. C'est ce qui est évalué dans les 5 à 10 M€ de surcoûts à 2021.

Que nous séparions de façon stricte une route égale Joon et une autre Air France ou que, à l'inverse, nous nous autorisons à les mixer, il y a un impact sur le NPS. Que nous prenions d'un côté ou de l'autre, c'est une estimation de l'utilisation des 350. Le fait de remixer l'ensemble des 350 dans notre réseau sous la marque Air France nous permet d'avoir cet évitement de surcoûts.

Je reviens sur la configuration 350 densifié. Au moment où la décision de faire entrer les 350 a été prise chez Joon, il y a eu un certain nombre d'arbitrages sur la configuration des cabines, qui sont allés plus loin dans les choix de configuration, notamment sur les espaces de travail PNC par rapport au nombre de sièges.

Dans le cadre de cet accord, il a été acté que la configuration avion des 350 Joon resterait en l'état. Je ne parle pas de la livrée des avions et des éléments de marque, mais des éléments de configuration cabines. Finalement, nous avons acté que nous faisons rentrer dans la flotte Air France les 350 dont l'aménagement cabine avait été configuré initialement pour Joon et qui mécaniquement étaient plus densifiés que ce que nous aurions fait si le 350 était entré chez Air France directement.

En résumé, le premier point soutient la vision stratégique de renforcement de la marque et après, nous pouvons le traduire en intention de rachat, en impact sur le NPS, même si cet exercice est toujours délicat.

Nous recréons également une confiance. Quand nous discutons avec nos PNC, quand nous faisons un peu de veille sur ce qui se dit sur les réseaux sociaux, c'est accueilli très positivement et c'est de bon augure pour accompagner les évolutions à venir.

Puis, nous avons des éléments tangibles d'économies liés directement à ce qui a été signé dans l'accord, que ce soit sur la partie salaire ou sur la partie intégration des 350.

Tels sont les éléments économiques que nous voulions partager avec vous.

Avant de répondre à vos questions sur l'aspect économique, je voulais également en profiter pour rebondir sur un certain nombre de remarques qui ont été formulées sur le projet de fusion et notamment l'accompagnement des équipes, la pression qui va forcément avoir lieu sur les équipes sol. En particulier, l'AFCA a été mentionné dans la lecture du compte rendu.

Nous passons tous ces points au crible de manière à réussir ce projet de fusion dans les meilleures conditions. Je vous donne quelques points plus précis sur ce qui a été d'ores et déjà regardé de façon anticipée.

Accueillir les PNC Joon et les nouveaux embauchés : Des questions se sont posées sur les uniformes. Nous avons d'ores et déjà pris contact avec les Achats et le prestataire pour nous assurer que la capacité de production permettait d'augmenter les stocks d'uniformes. Cela paraît bête, mais il faut que nous dotions nos PNC avec des uniformes Air France.

Le point des parkings a été examiné. Aujourd'hui, les PNC de Joon se garent au parking de Pégase. Nous avons regardé ce que nous pouvions adapter afin que les PNC futurs embauchés puissent stationner au parking de la Cité PN. Il a été décidé qu'un sous-traitant serait basculé du parking de la cité vers le parking Pégase de manière à nous assurer que les capacités de parking de la cité puissent permettre d'accueillir l'ensemble des nouveaux PNC.

Il y a évidemment un point assez critique sur la formation avec l'AFCA et avec l'autorité de tutelle. Deux éléments sont à l'étude : d'abord valider avec l'autorité le fait d'avoir un programme d'intégration des PNC JOON plus allégé. Obligation leur est faite de faire un stage d'intégration, appelé un « SAD » dans notre jargon. Lorsqu'un PNC est déjà titulaire du CCA, on peut valider avec l'autorité d'avoir un stage assez *light* pour alléger la charge sur les équipes de l'AFCA.

En parallèle nous regardons le dispositif de renforcement des ressources à l'AFCA, des recrutements de nos formateurs ISC et pour passer cette charge nous avons étudié la possibilité de renforcer avec les relais métiers ce que l'on a déjà fait au cours de l'année 2018 pour éviter de mettre sous pression les équipes de l'AFCA.

Le 4^{ème} point que l'on a regardé ce sont les hôtels. Aujourd'hui sur les escales desservies par JOON 100 % des hôtels ne sont pas communs avec les pilotes. Nous avons bien avancé sur ce point.

Dernier élément, au moment de la fusion, du jour au lendemain les avions ne seront pas repeints au couleur d'Air France ; nous étudions avec la maintenance un calendrier raisonnable pour repeindre la flotte *a minima* des A320-A321 dans un délai rapide.

En résumé nous vous avons apporté des éléments économiques supplémentaires. Je souhaitais préciser par rapport aux points du compte rendu les différents sujets qui ont été examinés à ce stade.

M. TIZON, Président.- Merci.

M. DELLI-ZOTTI.- Je voudrais faire un petit retour en arrière sur la genèse de JOON. À l'époque j'avais trouvé assez curieux, voire cocasse, qu'un plan nous soit présenté, qui s'appelait Trust Together sans les PNC. J'aurais appelé cela différemment. Je me félicite qu'aujourd'hui la Compagnie revienne à la raison. J'ai entendu dans les mots de la Direction qui viennent d'être prononcés sur le retour en arrière tout ce que l'on avait dit à l'époque. Tant mieux que les gens changent d'avis et qu'ils se rendent compte de certaines choses. Cela fait très plaisir aux PNC d'être vraiment « Trust Together » et d'être revenus dans la boucle. Comme vous l'avez très bien dit, la montée en gamme ne se fera pas sans les PNC. À mon avis c'était primordial de leur enlever cette épine du pied. Ils prenaient cette mesure comme une mesure vexatoire, comment aurait-il pu en être autrement !

En revanche en lisant le compte rendu de la Commission, j'ai ressenti comme un petit malaise. J'avais l'impression que les commissaires ce jour-là étaient sur le thème « sauver le soldat JOON ». Je n'ai pas très bien compris pourquoi. Ils me l'expliqueront, si j'en croise quelques-uns je leur demanderai. Mais je le répète, c'est bien d'avoir enlevé cette épine du pied des PNC. Nous avons besoin de nos PNC. Si on a tenu toutes ces années difficiles aussi c'est grâce à eux, grâce à l'engagement qu'ils mettent sur chaque vol pour pallier les dysfonctionnements de la Compagnie. Ils ne sont pas les seuls, il y a les pilotes, les agents du Sol aussi, notamment les agents du Passage. Quand il y a des irrégularités tout le monde est au turbin.

Je ne vois pas pourquoi cette compagnie se montait ; c'était surtout une compagnie d'avenir : l'avenir passait par JOON ! Sans les PNC c'était très gênant au quotidien quand on en discutait avec eux. À l'époque mon syndicat avait accompagné un peu cette stratégie, c'était embêtant à vivre tous les jours dans l'opérationnel.

C'est tout ce que je voulais dire. Je ne vais pas m'étendre sur les chiffres ni sur le formalisme qui a transpiré dans le rapport. Je vous le dis : cette impression de vouloir sauver le soldat JOON est un peu bizarre.

Mme MOORE RIEUTORD.- Ce n'est pas mon genre de tirer sur l'ambulance, mais quand même ! Je vous invite tous à reprendre les minutes qui ont été rédigées depuis la création pour d'un coup se rendre compte que si l'on n'a pas les gens avec nous, il y a du souci à se faire. Oui, effectivement il y a eu 15 jours de grève. Et 15 jours de grève ce n'était pas que pour les salaires, croyez-moi ! Maintenant on va aller de l'avant, il faut trouver la sérénité pour les salariés, pour nous. Je pense que dans l'entreprise il est maintenant reconnu que l'on ne peut pas sans faire ou contre les salariés mais qu'il faut faire avec.

Je vous invite juste pour l'histoire à bien lire les minutes à chaque fois que l'on a parlé de ce sujet. Le CCE n'est pas une chambre d'enregistrement. Je pense qu'il faut respecter l'instance, quand on vous dit les choses, c'est du vrai. Après il y a de l'affect, tout cela peut-être dedans mais reprenez les minutes pour voir ce que nous avons dit par rapport aux Millennials, par rapport à la marque, à plein de choses. Je vous invite à le faire. C'est le début de l'année, on va faire avec du neuf.

Vous avez découvert qu'avec des salariés motivés on peut accompagner un projet, eh oui ! Bien sûr ! Entendre le mot « valeur » à la place de celui de « coût », cela change aussi le discours. Cela fait du bien d'entendre que nous sommes des valeurs ajoutées et pas des coûts.

Pour la petite histoire, je tiens à répéter, je l'avais déjà dit voici 3-4 mois : il est faux et mensonger de dire que les syndicats représentatifs PNC ont validé la création de JOON en signant l'accord de périmètre, que cela soit très clair !

M. BEURAIN.- Messieurs, vous êtes venus à deux pour nous présenter le projet d'intégration de JOON mais je vois que beaucoup de chaises sont vides à votre table. Ce qui est étrange c'est que ces chaises vides étaient pleines au moment où le projet JOON nous a été présenté. Air France est venu nous le vendre en nous présentant ce projet avec tous les experts et tous ses cerveaux pour nous dire que l'avenir de la Compagnie c'était JOON, qu'il ne fallait surtout pas développer la Compagnie mère, qu'il fallait se lancer dans ce projet à coups de renfort. La présentation faisait 50 pages : 50 pages pour nous expliquer que l'avenir d'Air France c'est JOON et un an après, il faut tout arrêter ! Comment voulez-vous que l'on y comprenne quelque chose. Surtout que vous avez été avertis, Sandra, Michel l'ont dit. Toutes les organisations syndicales autour de la table vous ont dit que cela allait être un fiasco ; les Millennials, pas d'étude de marché, etc.

Ce projet reposait uniquement sur la recherche d'économies avec la précarisation des PNC. Sandra en a parlé. Comment peut-on parler d'avenir quand il faut précariser une catégorie de personnel qui sont en contact du client ? Je reviendrai sur le client. Où sont aujourd'hui tous ces cerveaux qui nous ont dit que c'était l'avenir ? Pourquoi ne sont-ils pas là aujourd'hui pour nous dire qu'ils se sont trompés ? Où sont-ils ?

Je pense qu'il y a quand même des gens intelligents à Air France qui ont dû s'apercevoir que vous alliez dans le mur en faisant cela : pourquoi n'ont-ils pas réagi ? C'est symptomatique. Pourquoi n'est-on pas capable dans une compagnie de mettre le frein et de dire : attention, là, on se trompe ? Le CCE est aussi là pour cela. Vous ne nous écoutez pas. C'est une chambre d'enregistrement : vous ne prenez aucun compte de l'avis que l'on peut vous faire remonter du terrain et de notre expérience qui est conséquente.

Vous déroulez le projet, on va dans le mur mais ce n'est pas grave. Et on y met toutes nos forces, il faut aller très vite. Peut-être faut-il changer de PDG pour ouvrir les yeux et se dire que l'on a une belle compagnie, qui s'appelle Air France, qu'il faut investir dedans, qu'elle a du personnel compétent.

Et si on lui donnait une chance à cette Compagnie Air France !

Il y a un changement de cap. On remarque une évolution. Mais les stigmates sont encore là. Nos lignes déficitaires, elles ne sont plus déficitaires ? Que va-t-il se passer ? L'argumentaire consistant à dire qu'il fallait positionner JOON sur les lignes déficitaires, que devient-il ? Les Millennials que deviennent-ils ? L'image d'Air France, vous l'avez dit, Madame RIGAIL : pour un passager qui achète un billet Air France et qui se retrouve sur JOON, l'image est complètement brouillée. On vous l'avait dit. Relisez les minutes ! On avait dit que ce serait catastrophique pour le NPS. Là encore vous ne nous avez pas écoutés.

Je ne reviens pas sur la tentative de précarisation d'un métier, les PNC, payés 25 % de moins qui doivent travailler 25 % de plus ! Ce projet c'était uniquement cela. C'est cela l'avenir d'Air France, précariser les salariés ? Combien a coûté le lancement de cette Compagnie ? On nous dit 25 millions d'économies, très bien, mais en tout cela a coûté combien en lancement, en changement de cabine, les formations, etc. ? Quel est le bilan total ? Si ce n'est qu'un gâchis, un gros gâchis humain, c'est sûr. Derrière il va falloir reconstruire. Votre obstination à ne pas nous écouter a coûté combien ?

Les configurations cabines ne sont plus adaptées avec la nouvelle stratégie que l'on prend qui est orientée Premium, comment va-t-on faire ? Qui va faire ces modifications de cabines ? On nous dit que c'est la maintenance qui va les faire mais on sous-traite déjà les modifications Best. On n'a plus assez d'effectifs pour traiter nos propres avions. Comment cela va être fait ? Combien cela va coûter ?

Il faudra aussi nous expliquer comment vous allez faire pour éviter que cela se reproduise. Quels garde-fous allez-vous mettre sur votre projet d'entreprise ? Êtes-vous capables d'écouter les experts qui ont dû s'apercevoir que ce n'était pas la bonne solution mais qui n'ont pas osé aller contre la doxa du management ? Au CCE nous sommes aussi là pour cela. Ce n'est pas qu'une bataille idéologique. On voit aussi comment les choses se passent sur le terrain.

Il y a quand même un aspect positif : c'est la réintégration des PNC. C'est plutôt une très bonne nouvelle pour eux. Nous sommes très heureux de les accueillir à Air France. La bonne nouvelle c'est aussi l'intégration des avions à Air France avec l'exploitation Sol Air France et pas la sous-traitance.

Ce projet laisse quand même un goût amer même s'il se termine bien. C'est un gros gâchis ; des syndicalistes qui ne sont pas écoutés dans cette instance et des projets de l'entreprise qui vont droit dans le mur. Vous mettez toutes vos capacités pour accélérer le processus sans vous soucier de la direction dans laquelle on va.

M. SLIMANI.- Je voudrais faire un focus sur la présentation que vous avez faite et revenir sur le NPS. Monsieur CARON vous avez évoqué le fait que le NPS Air France avait été impacté indirectement par l'illisibilité de la marque JOON et le retour négatif de la marque JOON, mais ce n'est pas acté dans le document ni chiffré. C'est bien dommage. Selon moi le NPS Air France est impacté en partie à cause de JOON. Je fais cette réflexion pour une raison très pragmatique : dans le cadre de l'intéressement, Madame RIGAIL, nous avons négocié (vous devez bien maîtriser ce sujet du fait de vos anciennes fonctions) la performance opérationnelle liée au NPS et à la ponctualité DO. Aujourd'hui vous nous confirmez nos craintes sur le fait que des éléments extérieurs à l'entreprise – je parle d'Air France en propre – font en sorte de faire baisser le NPS et, de fait, ne nous permettent pas d'atteindre nos objectifs de performance opérationnelle qui déclenchent normalement des primes.

Continuez sur la bonne voie, c'est-à-dire à nous faire confiance avec les mesures qui ont été prises, notamment l'arrêt de JOON, et revenons à la table des négociations pour revoir les modalités de la performance opérationnelle dans le but de pouvoir atteindre des objectifs réalistes. Cela permettrait d'arriver à du gagnant-gagnant, à savoir les salariés avec l'obtention d'une prime et

l'entreprise avec un NPS qui remonte et, de fait, un chiffre d'affaires qui remonte. De manière factuelle vous nous présentez un sujet de NPS qui consiste à dire : le NPS de JOON a été dégradé à cause de telles et telles raisons, nous l'entendons mais il est dommage de ne pas faire un focus en CCE et que vous ne chiffreriez pas l'impact de JOON sur le NPS d'Air France. Cela doit se chiffrer tout comme vous avez chiffré l'impact sur les 9 M€.

Deuxième point, comme mes collègues je suis soulagé de constater que la plupart des organisations syndicales ici présentes partageaient une analyse objective sur le sujet de JOON : à savoir une marque illisible qui pouvait desservir et non pas servir le Groupe Air France. Il ne s'agit pas de nous auto-complimenter sur ce que l'on a pu dire au cours des précédents CCE, cela ne fera pas avancer le schmilblick, il ne s'agit pas de refaire le passé car il faut construire mais pour construire l'avenir il faut regarder ce qui s'est passé. Au travers des différentes déclarations et analyses que vous avez faites de JOON et de l'abandon du projet, on détecte rapidement que vous faites un « focus » sur le métier de PNC. Mon idée consiste à dire que les PNC filialisés dans Trust Together ce n'était pas la solution. Nous vous l'avons déjà indiqué, *a priori* vous l'avez acté. C'est très bien.

Dans un souci de co-construction, je vous propose, Madame RIGAIL, en qualité de Directrice Générale d'Air France d'avoir cette réflexion concernant la sous-traitance de la piste. Aujourd'hui deux thèmes lient JOON à un échec : la fidélisation des métiers PNC, *a priori* c'est réglé mais pour nous à l'UNSA c'est également la sous-traitance des métiers piste.

Madame RIGAIL, je vous interpelle sur le fait qu'aujourd'hui l'ensemble des secteurs, ce qu'il en ressort, est prêt à faire confiance à notre nouveau Directeur Général, M. Benjamin SMITH. Un secteur reste dans la défiance : c'est celui de la piste. C'est un secteur primordial, un maillon important de la chaîne qu'il ne faut pas négliger ni oublier. À l'UNSA nous avons écrit au Directeur Général, dont vous êtes en copie Madame RIGAIL. Nous attendons une réponse à cet égard.

M. TAIBI.- Bonjour à tous ! Bonjour Madame RIGAIL, je me félicite de votre nomination. Lorsque je suis entré dans la Compagnie, vous étiez ma patronne à la correspondance. Vous connaissez bien le Hub, lorsque des personnes accèdent à des postes importants au sein d'Air France, qui sont passées par le Hub, je suis toujours ravi car vous connaissez bien l'entreprise. Par contre il y a un « mais » : vous vous étiez félicitée de JOON à l'époque, là j'ai du mal à comprendre.

Vous êtes toutes et tous de parfaits équilibristes. On nous a vanté JOON il y a un an alors que la majorité de la session – pas l'unanimité de la session car certains étaient d'accord avec le projet – ne comprenait pas ce projet. Aujourd'hui vous évitez de prononcer le mot « arrêt » de JOON. Vous dites « intégration » de JOON, cela passe mieux. Je félicite toutes les organisations syndicales PNC d'avoir signé cet accord car pour nous c'était le cheval de Troie. C'était la fin d'Air France dans quelques années.

Je rappelle que si nous n'avions pas voté « non », JOON aurait continué et aurait cannibalisé nos lignes. C'est le vote « non », la consultation qui a fait tomber tout cela et qui a fait venir Benjamin SMITH dont la politique, pour le moment, a la confiance maintenant on attend impatiemment son projet.

À la lecture des vœux qu'il nous a adressés, il y a quelque chose qui me turlupine et qui m'inquiète : d'accord sur la montée en gamme, c'est bien, il le faut. En France, on est un pays où le luxe est numéro 1 mondial, par contre je suis inquiet sur la baisse des SKO car les SKO = l'activité. Et l'activité égale l'emploi. On peut monter la recette unitaire, vendre un billet hyper cher, mais je préfère en vendre 20 car derrière c'est de l'emploi au Sol qui enregistre les passagers. La baisse des SKO m'inquiète. J'ai lu dans la presse le transfert de SKO à KLM, – je ne sais pas si c'est avéré –, le

transfert de ces sièges va réduire Air France sur le Hub d'Amsterdam m'inquiète. J'aimerais avoir votre avis là-dessus Madame RIGAIL.

Derrière la montée en gamme, je lis qu'il y aura les A350 densifiés avec des cabines JOON, si j'ai bien compris : cabine JOON, PNC en tenue Air France, A350 densifiés, montée en gamme, cela ne va pas. J'ai de grosses interrogations car cela ne s'articule pas avec les dires de M. SMITH. Il y aura une incompréhension des clients comme lorsqu'ils montaient à bord de JOON : j'achète un billet Air France, je monte dans un avion qui sera repeint aux couleurs Air France mais avec une configuration à l'intérieur JOON et des PNC Air France ! Cela m'inquiète.

Je suis un pistard. On a beaucoup parlé des PNC mais le *process* de la piste de JOON (on n'a pas encore eu de réponse Madame RIGAIL à notre courrier), c'est le sujet du moment sur le Hub. On parle des PNC, tant mieux, on se félicite tous qu'ils intègrent Air France, derrière il faut l'arrêt du *process* qui traite les vols JOON et au-delà arrêter le carnage qui se passe au Hub. J'étais en train de relire les minutes du 15 mai du CE Exploitation, mon Président nous a traités de « destructeurs d'entreprise », de « destructeurs de confiance », que l'on véhiculait des fake news. J'ai hâte d'être lundi au CE avec mon Président car il m'a vanté JOON, en disant que sans JOON Air France ne pourrait pas survivre. Il n'y a plus JOON, Air France va-t-elle survivre ou pas ?

J'ai écouté attentivement Benjamin SMITH au Sénat, il a répété le mot « confiance » plusieurs fois. La confiance, d'accord ; il arrive, il a un projet d'entreprise, mais il peut peut-être l'avoir avec les salariés. On verra avec le temps. Par contre avec certaines personnes il va être compliqué de regagner la confiance car celles-ci nous ont vendu un produit. Elles nous ont vanté un système. Comprenez que cela va être compliqué. En tout cas pour moi il va être compliqué d'adhérer à un changement total de discours quand l'an dernier on nous a vanté que l'on ne pouvait pas faire autrement, que ce n'était pas possible sinon on ne survivrait pas. Venir nous dire maintenant que sans JOON on va réussir, j'ai du mal à comprendre la stratégie et ce que l'on a entendu ici.

Sur les formations PNC, je m'inquiète aussi. Vous parlez de « formation *a minima* ». Là encore cela ne s'articule pas avec la montée en gamme. Je pense qu'il y a des formations plus complètes chez les PNC ; là, on va faire des mini formations pour qu'ils puissent voler même s'ils vont avoir les bonnes formations, Je ne connais pas du tout le métier mais la montée en gamme va avec des personnels bien formés.

On voudrait avoir un plan pour savoir quand tout cela va être aux couleurs d'Air France. Cela m'intéresse. Quand tout cela va-t-il revenir dans la maison mère : les avions Air France, la configuration Air France ?

Combien tout cela va-t-il nous coûter ? C'est nous tous autour de la table qui allons payer cette aventure éphémère. En fait JOON c'était un papillon. Quel est le coût de cet investissement ? Il va falloir réinvestir pour recharger les cabines. Quel est le coût global de tout cela ? À la fin nous paierons, notamment le personnel au Sol qui est toujours la variable d'ajustement. On le voit avec l'arrêt de JOON, on ne parle pas de la piste alors que deux métiers étaient concernés par JOON : la piste et les PNC. Pour la piste pour le moment il n'y a ni son ni image sur le devenir du traitement des avions JOON sur le Hub de CDG.

M. PILLET.- Beaucoup de choses ont déjà été dites concernant JOON. J'appuie les propos qui ont été tenus par Mme MOORE-RIEUTORD qui a fait quelques rappels. On ne va pas refaire l'histoire, on la connaît. On a les minutes de ce CCE. Il faut simplement en tirer, puisque nous avons bien compris que les anciens dirigeants ne viendront ni s'expliquer ni s'excuser de leur projet, qu'une ère nouvelle s'ouvre. Il faut retenir pour les nouveaux dirigeants qu'écouter les instances et les représentants qui sont sur le terrain est indispensable, pas simplement les représentants qui

accompagnent mais aussi ceux qui alertent. Cela aurait permis de gagner du temps, de l'argent et d'éviter le conflit permanent. Il faut que cela serve de leçon et que l'on puisse avancer avec un projet plus haut de gamme. Nous l'avions dit dans cette instance. Vous êtes dans l'entreprise, Madame RIGAIL depuis 27 ans, vous connaissez bien l'histoire d'Air France. Si les sirènes du *low cost* étaient tentantes sur long-courrier, en revanche notre coeur de cible c'est de la qualité, du luxe. C'est ce que nous avons perdu ces dernières années et que nous avons absolument besoin de retrouver sans pour autant évidemment oublier la clientèle loisirs mais notre coeur de cible est bien sur le haut de gamme, le service.

Il faut retenir également que si l'on vante le mérite de ses salariés, quels qu'ils soient, à l'extérieur de l'entreprise c'est repris. On a cessé de culpabiliser les salariés, notamment les PNC ces dernières années avec des coûts, des comparaisons parfois fondées, parfois moins fondées. Quand on met le doigt sur la qualité de service, la qualité des personnels et leurs expériences, c'est repris. Pour preuve : pour la première fois, hier, dans la presse (je ne sais plus le média, mais peu importe), il était indiqué qu'Air France n'avait rien à envier aux autres compagnies sur ses services et sur la qualité de ses personnels à bord. C'est une première. Ce n'était pas relayé dans la presse jusqu'à présent. On était plutôt une cible. Quand on vante les mérites de ses salariés, c'est repris à l'extérieur et c'est bon pour l'image d'Air France et le réachat de nos clients.

Monsieur CARON, vous avez évoqué l'accord qui a été signé et vous avez tenu à faire une précision sur la « b-scale ». On ne va pas faire un débat ici sur un vaste sujet et qui suscite généralement les passions mais je précise qu'au temps de la « b-scale », il y avait des personnels embauchés juste avant, d'autres juste après et dont la grille de rémunération n'était pas la même. C'est bien la même chose même si cela ne se présente pas exactement de la même manière mais peu importe. Il y a eu des négociations, un accord a été signé par les trois syndicats. Vous savez qu'un procès est toujours en cours, qui avait été initié par un syndicat PNC sur la « b-scale ». Pour ne pas se retrouver à terme avec les mêmes conséquences, comment vous êtes-vous prémunis juridiquement sur d'éventuelles assignations sur une « c-scale » ou pas ?

Ma dernière question concerne l'intégration de JOON sur les A350, qui sont densifiés. Nous avons bien compris que les cabines ne seraient pas rétrofitées : est-ce que cela correspond au niveau des services Air France, de l'approvisionnement du catering ? Est-ce que cela va permettre de faire passer les services Air France ? Comptez-vous les faire passer avec les compositions équipages Air France telles que nous les connaissons et comment ?

Enfin, en tant que représentant des PNC, je terminerai avec cette remarque : évidemment nous saurons, les PNC et toute l'entreprise d'ailleurs, mais particulièrement à bord pour les PNC, accueillir nos nouveaux collègues qui vont intégrer l'entreprise. Nous avons su le faire en d'autres temps ; les recrutements n'étaient pas légion ces dernières années. Il y a là une arrivée massive qui est bonne pour la pyramide des âges, pour le renouvellement. Nous saurons transmettre nos savoirs et accueillir comme il se doit nos futurs collègues.

M. GARBISO.- Je suis un peu surpris d'entendre aujourd'hui des propos qui ont été tenus dans les Commissions au lancement de JOON. Les alertes concernant le bilan économique et ce qu'il allait en sortir avaient été identifiées et on avait vu comment cela avait été pris en compte par la Direction. Aujourd'hui vous refaites la même chose : vous parlez de stratégie d'entreprise, de confiance, à ce moment-là la stratégie de l'entreprise c'était soit le plan B ou alors JOON pour pouvoir continuer à œuvrer sur des lignes déficitaires. À croire qu'en quelques mois ces lignes sont devenues rentables ! Tant mieux. Cela veut dire qu'aujourd'hui dans l'entreprise toutes les lignes peuvent être traitées en intégralité sous pavillon Air France.

Etes-vous sûrs que toutes ces lignes seront internalisées au sein d'Air France ? C'est essentiel pour nous.

Au lancement de JOON, il n'y a pas eu d'accord. C'était une présentation/ consultation au sein des instances. Personne n'a validé la mise en place de JOON au niveau du CCE. Néanmoins à l'issue un accord a été signé avec une catégorie de personnel qui a pris en considération le pilotage de JOON. Je rappelle que la CFE-CGC a assigné l'entreprise sur cet accord. Pourquoi ? Parce qu'il y avait des incidences au travers de JOON de tous les personnels de l'entreprise (PNC ou personnel Sol). On se félicite de pouvoir réinternaliser tout cela au sein de l'entreprise. Cela veut dire que l'on commence peut-être à nous écouter et à nous entendre. Il ne peut y avoir d'accord catégoriel qui touche l'ensemble des personnels d'Air France.

Concernant les salariés qui travaillent actuellement chez JOON, nous sommes très contents que les PNC puissent intégrer Air France, c'est très bien. Maintenant qu'en sera-t-il des personnels Sol ? Pour eux il n'y a pas de négociation ; il n'y a rien. Vous prévoyez juste des entretiens pour voir vers quoi les orienter.

N'aurait-il pas été pertinent, même si c'est une minorité de salariés embauchés de JOON, d'avoir là aussi un accord d'intégration car les formations qualifiantes des PNC nécessiteront aussi d'avoir des personnels Sol pour les accompagner. Des gens ont été intégrés et recrutés chez JOON au Sol pour s'occuper des plannings. N'y aurait-il pas intérêt à les intégrer dans l'activité Air France dans les mêmes métiers ? Aujourd'hui il est proposé à ces personnels de faire des bilans de compétences, d'avoir des entretiens pour savoir vers quoi les orienter dans l'entreprise alors qu'ils ont un métier en propre.

Si l'on veut travailler en confiance, qu'elle soit partagée et qu'elle ne soit pas éphémère, faute de quoi derrière c'est la crise, il serait bien de considérer aussi ces personnels qui ont été recrutés au sein de JOON et d'autres qui ont été détachés d'Air France vers JOON pour leur trouver des postes adaptés à ce qu'ils pouvaient faire aujourd'hui ou précédemment.

M. DEGAND.- Je voudrais intervenir sur le rôle des instances avec l'expérience passée, les crispations, la crise qui nous a secoués. Quand on évoque le coût, ce n'est pas le coût propre ou éventuel ; des économies ont été réalisées sur le dos des personnels embauchés puisque c'était la vocation première de JOON que de justifier par le statut des PNC des sous-conditions de travail par rapport à Air France. Une souffrance s'est exprimée, il y a eu des démissions nombreuses de gens qui venaient avec un espoir et pour une image d'entreprise qui ont été déçus à l'expérience. Des centaines de millions ont été perdus par l'obligation qui a été faite aux gens de protester vivement contre les conditions. Il ne faut pas renouveler cela. Cela suppose que les instances soient respectées, d'abord les organisations syndicales en tant que telles. Il y a eu une dévalorisation des corps intermédiaires magistrale aujourd'hui. On délégitime sans cesse, au nom de politiques économiques, le rôle et la place des organisations syndicales qui sont là pour représenter les salariés ; les instances qui doivent être traitées avec égard avec une information satisfaisante et la capacité de mener un débat contradictoire. Il en est de même par rapport au rôle et à la place du Conseil d'administration qui ne doit pas être une caisse d'enregistrement mais un véritable lieu de délibérations et de confrontations sur les choix stratégiques qui sont émis par les dirigeants de l'entreprise, et le premier d'entre eux : Benjamin SMITH.

À ce niveau, à mon sens le débat sur la confiance n'a pas de sens. La confiance tout le monde la revendique. Je peux aller voir Patrice TIZON et lui dire : « *Faites-moi confiance, vous allez voir je vais vous dire plein de choses très intéressantes* ». Je peux dire la même chose à Anne RIGAIL. Benjamin SMITH va me dire : « *Faites-moi confiance* », à la limite « *faites-moi allégeance, j'ai toutes les données en tête, vous allez voir ce que vous allez voir.* »

J'aurais tendance à indiquer une orientation : celle de la pertinence. La pertinence doit guider les choix après débats, délibérations et, éventuellement critiques car la critique peut être utile si elle est entendue. Elle permettrait de faire de la prévention de conflits et de coûts magistraux.

Le constat de la dernière période c'est la dérive très importante des coûts de non-qualité, la dégradation du NPS, de l'image d'Air France. Le fait d'agir sur ces composants peut nous permettre de restaurer un certain nombre de marges. Quand Anne RIGAIL évoque la question de la performance opérationnelle, je dis oui, avec les moyens nécessaires car il y a des économies qui vont à l'encontre de la performance, de l'image et de l'intérêt du client. Ces axes-là doivent être particulièrement intégrés.

Les enjeux posés en matière de stratégie sont majeurs. J'ai pour ma part des interrogations que j'exprimerai là où il le faut sur tout ce qui nous est dit. Il y a des éléments de pertinence à mon sens. La nature et la multiplication d'accords cela s'est révélé assez contre-productif quant à la capacité d'avoir une flexibilité de notre flotte et pour réagir aux attentes du marché qui ont été très fortes dans la dernière période. Cela va à l'encontre de la performance globale et de la capacité à satisfaire des revendications salariales, en matière d'effectifs ou de compétences.

J'ai quelques préoccupations. Je le dis à la faveur de ce débat sur JOON, il va falloir nous donner une lisibilité d'ensemble car on traite de façon saucissonnée les différents dossiers sur la stratégie. La stratégie d'Air France ce sont des enjeux sur le modèle économique, l'articulation de notre offre et de notre flotte avec KLM ; notre offre produit mais aussi les impacts sur l'emploi dans différents secteurs. C'est seulement à partir d'une lecture d'ensemble que nous pourrons ici émettre dans nos instances, les uns et les autres, des avis autorisés. J'ose espérer que l'on ne commettra pas l'erreur de nous proposer un schéma totalement descendant mais que nous aurons la possibilité – j'exprimerai cette demande au Conseil cet après-midi – de mener un débat complet avec toutes les conséquences et les impacts des enjeux qui sont devant nous.

Il y a des choses qui à mon sens ont du sens, mais je me pose des questions qui ont été évoquées : la stratégie de la montée en gamme avait été initiée par M. de JUNIAC avec des coûts importants. Elle n'a pas apporté toutes les réponses au redressement de l'entreprise. J'interroge Patrice TIZON car il sait combien en CE la question de l'attrition connue par Air France à travers des plans successifs nous a dé-positionnés par rapport à d'autres compagnies avec une perte de 12 points sur nos principaux compétiteurs. Cela n'a pas été source de gains ni de rétablissement des équilibres. L'attrition est contraire au gain d'échelle et à l'amélioration de la performance unitaire.

Il va falloir affronter tous ces sujets dans les mois qui viennent. J'exprime une exigence forte sur cette question. On ne peut pas saucissonner les débats. On a des accords PNT, PNC qui demandent plus de souplesse dans un certain nombre de domaines tout en intégrant les problématiques qu'ils posent. J'ai entendu ici l'informatique, nous avons la maintenance industrielle qui reste un gros sujet, la performance opérationnelle du Hub et la capacité à améliorer le rendu. Au CRC, on nous a annoncé 200 emplois à Bluelink et à l'étranger, cela peut se faire au détriment de la motivation et de l'engagement de nos propres équipes et de la qualité du service qu'elles offrent. Ce sont autant de sujets sur lesquels il nous faudra avoir une vision claire. Vous avez une responsabilité particulière, Anne RIGAIL, en tant que nouvelle Directrice pour veiller au grain de ce côté. Je pense qu'ici tout le monde attend beaucoup de vous. Nous espérons que vous ferez le « job » comme on dit.

Quelques questions sur JOON. On a vécu des événements un peu difficiles l'été dernier liés à la conflictualité, à l'environnement et aux problèmes d'affrètement nombreux qui ont dégradé les conditions d'activité des personnels. Est-ce que l'intégration des personnels de JOON va être traitée avec l'ensemble des autres sujets qui touchent les Opérations aériennes, la mobilisation des équipages ? Il y a du retard sur les enjeux de formation. Avez-vous un plan global pour ne pas revivre

cet été ce que l'on a vécu l'année passée ? Il y a un enjeu de prévention mais aussi de moyens dédiés pour affronter la nouvelle situation.

Pour ma part, vu que je suis très investi sur les questions de formation, sur l'histoire de la montée en gamme, quand on parle d'1 million d'économies sur la formation, je dis attention. Il y a des économies qui peuvent être contre-productives si l'on émet auprès des personnels concernés une exigence de montée en formation au bon niveau.

M. TIZON, Président.- Je vous propose de répondre après ces dernières interventions car Anne RIGAIL a un impératif aux alentours de midi.

M. DEWATINE.- Je voudrais faire un petit rappel car JOON ce n'est pas si vieux, c'était il y a un an, sur comment nous a été vendue la création de JOON.

Vous aviez identifié un certain nombre de lignes déficitaires et vous nous aviez dit ne pas avoir réussi à trouver, sur certaines lignes, d'accord en interne pour faire baisser leur coût. La seule solution pour éviter l'attrition de celles-ci était la création de JOON. A l'époque cela s'appelait Boost. Il fallait créer une nouvelle compagnie. On nous avait même expliqué qu'une fois Boost créée sur ces lignes, on pourrait ouvrir de nouvelles lignes qui n'étaient pas opérées par Air France pour lesquelles on savait que le coût Air France nous mettait déjà d'emblée à l'ouverture de la ligne hors concurrence.

Pour habiller un peu la mariée, on nous avait expliqué à grands renforts de *slides* que la cible était celle des Millennials. Cela nous avait fait rigoler en voyant les premières lignes sur les Seychelles car même si le billet d'avion n'est pas cher pour aller aux Seychelles, après là-bas il faut se loger !

Très rapidement que ce soit au CE Pilotage Economique ou ici, dans cette instance, l'ensemble des organisations syndicales ont alerté sur le problème de lisibilité de la marque vis-à-vis de nos clients car Boost se retrouvait, sur un certain nombre de destinations, entre Air France, voire même HOP! d'ailleurs. J'espère que sur le NPS, on aura aussi une réponse rapide pour rénover la flotte de la Compagnie HOP! et regagner du NPS car je peux vous garantir que lorsqu'un client achète un billet HOP! et qu'il se retrouve, faute d'avions disponibles ou en état, sur une autre compagnie avec des PNC qui ne parlent pas le français, sur des lignes internes, là aussi le NPS en prend un coup !

Voilà comment tout cela est arrivé. Un an après, machine arrière.

Il sera intéressant de voir comment va se comporter le Conseil d'Administration qui avait validé cette stratégie à 100 % au moment de la consultation. Vont-ils valider à 100 % le contraire ?

Nous le disons souvent à la CFDT, les CE et le CCE, c'est souvent « klaxonne et passe ». Nous vous demanderons quand même au minimum de klaxonner. En effet, nous avons appris par la presse l'arrêt de Joon, alors que début décembre, chaque fois que nous rencontrions Ben SMITH ou que la question lui était posée, il répondait que tous les sujets étaient sur la table et qu'il n'y en avait pas un plus avancé que d'autres. Or, nous savions pertinemment, à l'écouter, qu'il ne comprenait pas la marque Joon et qu'il trouvait qu'il y avait un problème.

La consultation des instances est un gros sujet car la confiance avec les salariés, c'est une chose, mais si tous les salariés de ce pays avaient confiance en leur direction, il n'y aurait pas besoin d'instances représentatives ; On serait sur un climat de confiance, on se taperait dans le dos, on se tutoierait et tout irait bien, il n'y aurait pas besoin de corps intermédiaires.

Or, nous constatons aujourd'hui qu'il faut des corps intermédiaires et que, lorsqu'on arrive à négocier et à trouver un accord, cela va mieux. Essayez de trouver un accord quand il n'y a pas de corps intermédiaires, ce n'est pas la même...

Sur la remise aux couleurs et son coût, vous nous expliquez que vous étudiez le calendrier avec la DGI. J'ai lu dans la presse que les avions ne seraient pas mis aux couleurs avant 2021. Excusez-nous, Madame RIGAIL, mais nous apprenons beaucoup de choses par la presse, même si nous avons un Directeur Général qui ne s'exprime pas devant la presse. Il faut en outre reconnaître que bien souvent, ils sont assez bien informés. Si c'est 2021, je ne sais pas ce que donne en NPS quelqu'un qui achète un billet Air France, qui rentre dans un avion Joon avec une cabine Joon et des PNC en uniforme Air France.

D'ailleurs, il serait intéressant de connaître le NPS de Joon. Les clients Air France étaient assez perturbés quand ils prenaient un vol, surtout nos passagers Premium avec l'histoire de l'en-bord. Mais quel est le retour des clients qui achetaient du billet Joon sur des lignes Joon, des Millennials par exemple, les vrais, pas ceux qui allaient aux Seychelles, parce que ceux-là avaient certainement les moyens pour prendre d'autres compagnies ?

Où en sommes-nous sur l'économie des lignes ? Aujourd'hui, nous avons un nouveau Directeur Général qui traite les sujets au fur et à mesure et c'est très bien, il fallait les traiter.

En revanche, nous n'entendons plus parler d'économie de lignes. À la limite, en tant qu'organisation syndicale, nous pourrions dire tant mieux, soit cela va mieux, soit ce n'est plus le sujet. Pourquoi pas ? Mais nous ne voudrions pas qu'on nous le fasse payer plus tard.

Monsieur CARON, répondez à cette question parce que si nous pouvons nous féliciter de l'entrée de 650 PNC avec cette fusion, pouvez-vous me rappeler quel était le plan d'embauche de PNC avant la création de Joon ? Combien Air France prévoyait d'embauches sur un an sans Joon ?

C'est ce qui nous conduit aujourd'hui à nous poser des questions en matière de formation. Cela fait longtemps que nous n'avons pas intégré autant de PNC d'un coup. S'il est une bonne chose pour la Compagnie d'intégrer des jeunes et de modifier la pyramide des âges, cela ne peut pas être sur un *one shot* parce qu'ils ont tous à peu près le même âge. Si c'est un *one shot* et qu'après, on laisse courir, tous les 15/20 ans, nous nous retrouverons dans la même configuration, avec des PNC qui vont tous partir en même temps.

Tout cela pose donc une question de GPEC.

M. MALLOGGI.- Beaucoup de choses ont été dites. J'imagine que votre exercice n'est pas facile.

Nous ne ferons pas de *benchmark* avec ce que pourraient faire des patrons japonais à votre place. Mais il ne faut pas que cela reste la petite heure où l'on va rentrer la tête dans les épaules et où, au sortir de la session de CCE, on repasse au même train-train de la routine quotidienne. Aujourd'hui, il a été beaucoup question de confiance et de coûts financiers. La confiance des salariés est dans les projets que porte l'entreprise. S'il n'y avait pas eu la consultation et le vote négatif, auriez-vous dressé les mêmes constats et les auriez-vous faits de la même manière ?

Les commissaires des commissions Eco/Pro ont donc fait le travail qu'ils avaient à faire, ils ont cherché à comprendre ce qu'on leur avait expliqué 3 mois auparavant et qui était le contraire de ce qu'on leur dit aujourd'hui. Ils ont posé des questions qui leur étaient naturelles.

Au bout de ce projet, le bilan sera, quoi qu'il arrive, négatif financièrement, socialement et économiquement. Qui payera la facture ? Quoi qu'il arrive, la montée en gamme nécessite des investissements. Il faudra avoir des explications sur comment nous pourrions redresser tout cela.

En ce qui nous concerne, nous restons cohérents puisque les arguments que vous donnez aujourd'hui sur le retrait de Joon sont ceux que nous donnions lors de la création de Joon. Nous n'avons jamais lancé de « longue vie à Joon ! » ou d'espoir pour une compagnie qui était, pour nous, mort-née.

En ce qui nous concerne, nous n'allons pas aller dans la recherche de coupables ou de faux-semblants sur les coûts compagnie économisés ou les ersatz d'explications économiques. Mais sur le fond, si on veut demain que les salariés permettent que l'entreprise monte en gamme et arrive à passer tous ces projets, il faut que ces futurs projets prennent en compte ce que les salariés vous disent. Autrement nous n'irons pas loin.

Mme MONSÉGU.- En ce moment, le mot qui est beaucoup utilisé est celui de la confiance.

Sur la question de la confiance de la CGT dans le patronat, je vous le dis, nous n'en avons aucune. Nous avons confiance dans les salariés, leur capacité à s'organiser, à défendre leurs intérêts et leurs conquies. Après, nous jugeons également sur pièce.

Nous demander d'entrée d'avoir confiance en nous disant dans le même temps que l'on ne va pas nous dévoiler la stratégie au mois de janvier, sous prétexte qu'il y a des élections au mois de mars et que cela ne sera pas les mêmes élus en janvier qu'en mars, à la CGT, cela nous pose question. Nous nous demandons si ce qui sera annoncé ne pourrait pas avoir une incidence sur les résultats du scrutin et orienter certains votes des salariés. Nous verrons au mois d'avril ce qui sera annoncé.

Pour recontextualiser les choses, il faut rappeler et souligner que l'arrêt de Joon, c'est grâce à l'intersyndicale et tous les camarades de l'intersyndicale peuvent s'en féliciter, parce que sans la consultation et le non, la politique conduite par M. JANAILLAC serait toujours à l'œuvre et peut-être de manière pire d'ailleurs puisqu'il aurait été conforté si le oui l'avait emporté. Tout cela est grâce à l'intersyndicale, même votre présence, Madame RIGAIL ; Vous ne seriez pas là sans nous. (*Rires.*)

Messieurs, dans votre présentation, vous avez l'air tout à fait à l'aise de nous expliquer qu'il y aura une différence de salaires entre les différents PNC. Nous n'avons déjà pas rattrapé l'inflation subie sur les salaires, cela veut dire que cette population qui est destinée à entrer au sein d'Air France sera encore plus discriminée que les salariés d'Air France.

La CGT demande que cela soit corrigé et que cela ne se passe pas comme cela. Vous me direz que, pour les prochaines grèves, cela fera plus de présence. Mais si nous pouvions avoir un traitement équitable sur la question salariale entre les différents personnels qui occupent des postes identiques, ce serait bien.

Il est hors de question que nous ayons des formations *low cost*. Vous ne nous donnez pas d'information sur le calendrier. Nous ne savons pas quand tout sera fini. Un délégué de Force Ouvrière est intervenu sur le sujet. Il serait bien que l'on nous dise à quel moment tout cela sera fini.

J'émetts une hypothèse, peut-être que l'on pourrait envisager de prendre plus de temps, si nécessaire, afin que les formations à apporter aux salariés de Joon soient complètes.

Sur les configurations cabines et tous les changements qui doivent être opérées, de même, à la DGI, on nous dit que l'on n'arrive pas à sortir les avions en temps et en heures. Nous savons très

bien qu'il y a des problèmes d'effectifs et qu'il y a eu beaucoup de mobilisations, eu égard aux conditions de travail des salariés de la DGI. Là aussi, il serait bien de nous indiquer comment vous allez procéder à tout ce qui doit être fait et avec quel effectif.

Pour finir, ce n'est pas à l'ordre du jour, mais nous sommes préoccupés par la question de HOP!. Je ne sais pas si c'est possible aujourd'hui, mais nous aimerions savoir ce qui sera envisagé pour HOP!. Est-il prévu la même chose que pour Joon et cela pourra-t-il être traité assez rapidement ?

Mme COTIS.- Avant de passer au deuxième tour de parole, je vous propose de commencer à répondre aux questions et observations qui ont pu être faites.

Mme RIGAIL.- Peut-être pas par ordre d'importance, mais dans les questions qui amènent un certain nombre de réponses, vous avez posé la question, Monsieur BEAURAIN, du coût du lancement de la Compagnie.

Sous le contrôle de Jean-Michel MATHIEU, il y a eu 3 M€ sur la publicité (le lancement global de la marque) et 3 M€ également sur l'informatique. Les cabines ont fait l'objet d'un investissement de 5 M€, mais qui n'est pas perdu dans la mesure où nos clients ont ainsi sur les 340 des IFE neufs, des sièges plus confortables et des cabines rénovées.

Vous avez posé de nombreuses questions sur les configurations avions. Cela rejoint la question de nombreux d'entre vous sur la montée en gamme et sur ce qu'elle signifie. Je vais apporter une réponse plus globale que vous connaissez pour partie.

La stratégie de Benjamin SMITH est clairement une montée en gamme. Je ne prétendrai pas qu'elle reprend la stratégie d'Alexandre DE JUNIAC parce que ce n'est pas tout à fait la même chose, mais d'un point de vue produit, produit business Premium, elle s'inscrit dans cette continuité.

Nous sommes en train de reprendre l'investissement qui avait été fait dans les cabines à l'époque d'Alexandre DE JUNIAC, qui avait été très conséquent et qui avait été, de mon point de vue, nécessaire car je ne sais pas dans quel état nous serions si nous ne l'avions pas fait et je pense que vous le partagez tous. Heureusement, nous n'avons pas attendu l'arrivée de Benjamin SMITH pour inscrire ces investissements puisqu'entre la décision de lancer un investissement sur les configurations cabines d'une flotte et le premier avion qui sort de chantier, 2 ans s'écoulent si vous n'avez pas de Première, 3 ans si vous avez une Première.

Autant vous dire que si nous nous réveillions maintenant pour rénover les 50 % de la flotte long-courrier que nous n'avons pas rénovée, nous serions dans les choux.

Aujourd'hui, nous avons des investissements conséquents. C'est au global plus de 500 M€ pour délivrer les 330. Le premier arrive début février, donc cabine refaites, connectivité en place, les 777 COI en fin d'année. Nous n'avons pas bougé et essayons d'accélérer le planning afin qu'il se termine avant l'automne 2020 pour les avions qui ont toujours du Rockwell et le 380 qui a vu beaucoup d'encre couler dans les journaux sans que nous alimentions les journalistes. Le projet avait été largement travaillé et lancé. Nous l'avons retravaillé avec Benjamin SMITH et il est en cours pour une livraison fin 2020. Il faut ajouter la connectivité, soit une centaine de millions d'euros.

Chaque programme cabine, par exemple le 330, c'est 130 M€, le 777 COI 125 M€, le 380, c'est un chiffre que je ne prononcerai pas, qui est très cher parce que les coûts de structure de ces avions sont énormes. C'est peut-être pourquoi ce programme a connu du *stop and go* au cours des années ; je crois qu'il a été arrêté 3 fois. Aujourd'hui, il est bien en cours parce que nous n'imaginons pas mettre ces avions sur le marché sans refaire leurs cabines, même si c'est loin. Nous travaillons en ce moment sur le 777 42 J, fin de la flotte long-courrier (il y a 12 777 42 J) avec un objectif de

rétrofiter ces cabines en 2021 puisque nous avons toutes les immobilisations naturelles des 777 42 J en 2021.

Vous voyez à peu près la séquence.

L'investissement est donc conséquent. Nous faisons au plus tôt, même si nous allons essayer d'accélérer la connectivité afin que tous nos avions soient connectés en 2020. La connectivité, c'est une centaine de millions d'euros.

Je suis un peu longue car il est essentiel d'avoir cela dans le plan.

Quant à vos questions légitimes, nous avons effectivement lu un article dans "La Tribune" qui disait que jusqu'en 2021, nous aurions des cabines logotées Joon et que la confusion avec la marque Air France allait perdurer jusqu'à 2021. C'est une question difficile que nous travaillons. Sur le 350 qui arrive en août ou septembre, nous sommes en train de répertorier tous les éléments de cabine. La livrée, l'emblème le plus fort, va arriver en Air France dès le premier avion. Nous avons réglé cette question avec Airbus.

Pour les éléments de cabines, nous sommes en train de répertorier l'ensemble des éléments pour voir si, dès le premier avion, nous pouvons modifier. Je ne sais pas si Jean-Michel MATHIEU a des choses plus précises, mais l'idée est de ne pas mettre en ligne des avions avec des éléments de cabines en bleu électrique qui signifient beaucoup Joon. Si nous avions fait des choix de mettre du bleu sur Joon et du bleu marine sur Air France et que cela n'impacte pas la marque, si c'est neutre pour le client, nous n'allons pas faire des travaux cabines pour le plaisir.

Évidemment, c'est à partir du quatrième avion que nous pouvons modifier les spécifications pour être dans une harmonie complètement Air France. Sur les 3 premiers, nous choisissons là où il faudra faire du *post-delivery*, c'est-à-dire pouvoir réceptionner l'avion et le changer puisque nous ne pouvons pas tout changer dans le programme qui a été signifié et prescrit à Airbus.

M. MATHIEU.- Sur la partie cabine, ce qui est vraiment très marqué Joon, c'est le *Wall Paper* et c'est tout à fait facile à changer, puis les tonalités de gris mais qui sont assez neutres pour la marque.

Mme RIGAIL.- En termes de gamme, le mot densifié peut vous laisser penser que nous sommes sur des cabines plutôt *low costs*. Ce n'est pas le cas.

Sur l'arrière de l'avion, nous sommes sur des choix que nous aurions faits si l'avion avait été strictement Air France. C'est plutôt des questions d'harmonie, mais le siège à l'arrière est du Z300, donc le même que celui des BEST. En Premium Eco, nous avons fait le choix d'un siège Recliner. En Premium Eco, nous sommes à peu près les seuls à avoir ces coques fixes qui posent un problème de confort client. Nous avons donc choisi des sièges qui sont également présents chez Delta, Air Canada et chez de nombreuses compagnies asiatiques. Ce sont des sièges sans coques fixes. Nous réfléchissons également à ce choix pour les avions qui sont strictement Air France. Ces sièges fonctionnent très bien sur le 340 puisque le confort de la Premium Eco de Joon est très au-dessus de ce que nous pouvons avoir, y compris sur des BEST où le confort n'est pas extraordinaire. L'un des intérêts de Joon est que nous avons pu vérifier des réactions de clients à certains éléments de produits.

Pour la cabine Business, nous avons fait le choix d'un siège *full flat – full access* qui est au meilleur niveau de l'industrie. Nous avons fait ce choix car l'Asie a des niveaux de produits en business très hauts, l'Amérique du Nord également. Si vous n'êtes pas *full flat* aujourd'hui, vous êtes en dehors du marché, y compris sur le cœur de nos revenus, la JV transatlantique. Nous avons donc

fait ce choix. Nous avons choisi un siège totalement *full access*, donc une totale autonomie du client pour se déplacer.

C'est un siège un peu nouveau et nous avons plus de sièges que sur le BEST puisque, de mémoire, sur le BEST, nous en rentrions 31 et là, nous en avons 34 avec l'Optima. Cela fera partie des sujets à examiner.

Mais de mon point de vue, pour avoir essayé le siège sous toutes les coutures, c'est un très beau siège. C'est ce qu'United a mis et United est dans une montée en gamme extrêmement forte. De nombreuses compagnies ont choisi ce siège sur le 350.

Par rapport à la crainte que les choix sur Joon puissent impacter la stratégie de montée en gamme, en particulier sur les segments Premium, nous n'avons pas de risque. Nous allons monitorer cela de manière forte et l'un des enjeux est de ne pas avoir une mixité des marques qui puisse être forte au niveau des clients.

Le sujet qui reste compliqué à travailler porte sur les 340. Nous n'avons pas prévu qu'ils restent indéfiniment dans la flotte. Nous n'allons donc pas refaire les cabines une deuxième fois. Peut se poser la question de la livrée et nous sommes en train de regarder le sujet avec Jean-Michel MATHIEU. Refaire la livrée de l'avion sera un arbitrage impacts client/coûts.

Monsieur SLIMANI, vous avez parlé de l'impact de Joon sur le NPS global Air France. Vous avez raison, nous n'avons pas fait le calcul parce que nous estimons que des calculs sont tellement compliqués qu'il n'est pas la peine de mettre une armée de polytechniciens pour avoir un résultat probablement faux à 50 %.

Toutefois, compte tenu de la taille de Joon et du NPS Air France, si nous nous amusons à faire l'exercice de manière très approximative, l'impact sur le NPS d'Air France ne saurait justifier la baisse du NPS d'Air France car nous connaissons par ailleurs d'autres causes tout aussi fortes, voire plus. Je pense en particulier au sujet de performance opérationnelle que nous avons eu en 2018 pour Air France et totalement indépendamment du sujet Joon. Même si vous avez raison de souligner que cela a un impact sur Air France puisque nous l'avons présenté, l'ordre de grandeur n'est pas suffisant pour remettre en cause la logique du calcul dont vous avez parlé.

Par rapport à vos questions sur l'avenir de la piste, nous avons bien reçu vos lettres. Nous étudions le sujet. Il faut toutefois se souvenir que le sujet de l'avenir des métiers et de la piste ne date pas du lancement de Joon. Nous allons le regarder dans l'intégralité de son historique et nous vous ferons une réponse rapidement. Il est un peu prématuré d'apporter cette réponse ici.

Monsieur TAIBI, vous avez dit que nous pourrions parler d'arrêt de Joon. La raison est juridique. La fusion-absorption a un sens juridique et nous avons respecté les termes nécessaires par rapport à ce que porte le projet.

S'agissant des inquiétudes par rapport à l'évolution des SKO, je n'ai pas amené avec moi les chiffres et peut-être que nous regarderons ce que nous pouvons ajouter au compte rendu, mais en aucun cas nous ne pouvons parler aujourd'hui de baisse des SKO. Notre été 2019 est en croissance en long-courrier et sur le moyen-courrier du *hub*, d'ailleurs assez forte. Les derniers chiffres que j'ai vus sont en croissance. Mais nous les porterons proprement au compte rendu. Cette problématique d'attrition des SKO n'existe donc pas.

En revanche, il est vrai que quand nous « premiumisons » un produit, quand nous ajoutons des sièges Premium, des sièges Business, par rapport à un avion redesigné en toute économie, comme peuvent le designer Level et d'autres ou quand on se compare à des compagnies

même *legacy* qui n'ont pas le même positionnement luxe ou Premium, nous avons moins de sièges. Mais nous l'avions également sur BEST.

Quand nous parlons de densification avion, l'exercice mené sur le 350 de Joon était d'avoir des dispositions de sièges intelligentes pour essayer de compenser la perte de places que génère l'amélioration des produits Business, le *full flat* en particulier qui prend plus de place qu'un siège *light flat* qui comporte une pente, en ayant une ingénierie plus efficiente. Les constructeurs de sièges nous proposent de nombreuses solutions pour essayer de ne pas perdre de sièges. Mais en aucun cas nous avons une baisse de SKO, nous sommes bien dans une croissance.

Monsieur PILLET, merci, et merci à tous pour ce que vous avez dit sur l'accueil des PNC de Joon. Je n'en doute aucunement, mais il est important que nous mettions tous nos efforts pour que cela se passe bien.

Monsieur GARBISO, vous nous avez alertés sur le personnel au sol Joon. Cela fait partie du projet. C'est aussi pourquoi il est important que ce projet de fusion-absorption soit mené par Jean-Michel MATHIEU avec un regard représentatif afin que tous les personnels de Joon s'y retrouvent et aient une proposition de valeur.

Je laisserai Patrice TIZON répondre aux questions relatives à l'évolution des effectifs et à la GPEC, Monsieur DEGAND.

Monsieur DEWATINE, vous avez souligné dans votre intervention la cohérence qu'il nous faut avoir par rapport à la marque Air France et les impacts de certains affrètements avec des PN étrangers qui ne parlaient pas le français. Je pense en effet à WDL sur HOP! qui a été assez traumatisant puisque le NPS a été entre moins 60 et moins 80 sur WDL. Vous avez intégralement raison, même si le NPS de HOP! a bien progressé depuis septembre puisque les irrégularités se sont bien tassées et que le dernier NPS de HOP! est de 30. Nous pouvons nous en féliciter parce que nous avons été très impactés par les irrégularités.

Pour autant, nous avons bien rationalisé que ces politiques d'affrètement par lesquelles, pour maintenir une activité, nous allons chercher les compagnies sur le marché sans que ce soit logique par rapport à la marque Air France, sont très questionnables et nos clients nous en ont fait beaucoup le reproche. Vous avez raison de le souligner.

Je laisserai Jean-Michel MATHIEU vous parler du NPS de Joon par rapport à ce qu'il a pu voir et en particulier parce que, même si l'expression n'est pas jolie, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Nous avons vu beaucoup de belles choses chez Joon.

Nous avons effectivement tous participé, à la Direction, au projet Joon. J'ai travaillé avec Jean-Michel MATHIEU sur un certain nombre d'éléments de produits et je ne le renie pas. Ils ont donné lieu à de nombreuses innovations qui ont d'ailleurs tiré Air France. Nous avons fait beaucoup de choses sur Joon que nous nous sommes empressés d'implanter sur Air France.

Il faut que nous sachions intégrer tout ce qui était positif chez Joon, en particulier la rapidité, l'innovation pour nos clients, dans la marque Air France afin d'attirer ces clients Millennials qui nous font défaut et pas seulement sur les Seychelles puisque c'est plus compliqué, je l'avoue.

Monsieur MALLOGGI, vous avez beaucoup posé la question de la montée en gamme. Je pense avoir répondu avec les investissements qui sont conséquents et lourds et qu'il faudra réussir à tenir parce que les montants sont lourds au regard de notre *cash flow*. C'est une option stratégique forte. Nous nous cassons la tête avec les financiers pour maintenir ces Capex à ce niveau-là.

Madame MONSÉGU, vous nous avez interpellés sur un certain nombre de choses dont la stratégie. Je laisserai Patrice TIZON parler de l'impact de la stratégie sur la GPEC.

Nous pouvons venir vous présenter une stratégie avec 200 *slides*. Vous nous avez reproché d'avoir justifié Joon avec 50 *slides*. La stratégie s'exprime aussi dans l'action qui est de valoriser la marque Air France, de valider et d'accélérer les investissements de montée en gamme, de produire un programme dès l'été 2019 plus homogène pour nos clients, même si nous ne pouvons pas faire 100 % homogène, mais que nos clients Première aient 7/7 jours une offre Première quand nous décidons de mettre la Première sur une destination, que nos clients Business ne se retrouvent pas avec un jour BEST et le lendemain plus de BEST.

Cette logique de consistance, vu du client, en protégeant également des marchés sur lesquels la concurrence est devenue lourde –nous le faisons déjà sur l'Asie, mais sur l'Amérique du Nord, si vous ne mettez pas des produits au niveau, vous mettez en danger vos revenus–, toutes ces actions prouvent que l'entreprise bouge. Il est important que nous allions vite, sans négliger les étapes, ni les instances, ni le dialogue avec les corps intermédiaires. Je suis totalement d'accord avec ce qui a été dit à ce sujet, mais cette stratégie s'incarne par des actes et pas seulement avec des présentations.

Au sujet de HOP!, Benjamin SMITH a suffisamment exprimé une volonté de cohérence de la marque Air France, une volonté de la soutenir et que tout le reste soit au service de la marque Air France. Une réflexion est en cours sur les marques, y compris sur le court-courrier. Il est prématuré d'en dire quoi que ce soit, cette réflexion est en cours.

M. TIZON, Président.- J'aimerais ajouter quelques points.

Sur le personnel au sol, il faut bien se rappeler le cadre juridique dans lequel nous nous situons. Nous sommes dans le cadre de l'article L.1224-1 qui prévoit un transfert du contrat de travail. Tous les salariés PNC, même ceux qui ont eu une promesse d'embauche, et tous les salariés au sol verront leur contrat de travail transféré avec un reprise d'ancienneté et le maintien de la rémunération de l'emploi. Cela s'appliquera aux personnels au sol. Ils seront accompagnés, ils sont attendus. Je pense qu'il y a vraiment une place pour tout le monde, que ce soit les salariés qui ont un contrat Joon aujourd'hui ou ceux qui ont été mis à disposition d'Air France. Toutes les équipes se mobiliseront sur cette question.

Quelqu'un demandait pourquoi il n'y avait pas de négociation collective chez Joon. Parce que nous sommes dans un cas particulier. Il n'existe pas de convention d'entreprise chez Joon. Elle est tellement neuve qu'il n'y a pas eu le temps de négocier. Le jour du transfert, c'est l'ensemble de la convention collective d'Air France qui s'applique.

Mon deuxième point porte sur le process. Nous avons tous des difficultés à maîtriser la communication de la presse. Il ne s'agit très clairement que d'un projet. Aujourd'hui, il y a un *board*. Nous avons considéré que ce projet serait assez favorablement accueilli par les représentants du personnel. Pour autant, il a toujours été clair que ce projet était soumis à l'accord du *board* et des instances. C'est ce que nous faisons aujourd'hui.

Des échanges ont porté sur la stratégie et ses conséquences. Effectivement, les années précédentes, nous avons présenté la stratégie et ses conséquences en matière d'emploi en janvier. Nous avons eu l'occasion d'échanger avec un certain nombre d'entre vous sur cette question.

Sans rapport avec le calendrier électoral, nous avons, d'une part, considéré qu'un certain nombre de sujets n'étaient pas aujourd'hui totalement éclairés. Je pense au court-courrier. Présenter ce sujet en janvier avait peu de sens, sachant que, comme nous sommes souvent sur des process d'expertise qui courent jusqu'à avril, il était préférable de démarrer cette question en avril car cela

nous permet de mûrir les choses et de retravailler avec des nouvelles assemblées à partir du mois d'avril. Ce n'est sincèrement pas en lien avec le calendrier électoral.

J'aimerais terminer mon intervention sur la confiance et ce que l'histoire retiendra de ce qui s'est passé.

On peut très bien être dans un procès de la Direction, des personnes qui ont présenté ce projet, du fait que les OS avaient raison, que la Direction avait tort. Je ne suis pas sûr que ce soit le plus porteur et que dans le lien avec les salariés, ce soit ce qu'il y a de plus positif. Je retiens essentiellement qu'à travers un processus de négociation qui n'a pas été dans un rapport de force, les parties ont évolué, la Direction et les syndicats. C'est l'intérêt de la négociation qui s'est déroulée. Elle a été longue, elle n'a pas toujours été facile, mais je retiens qu'il y a des choses que les organisations syndicales ont accepté et qu'elles n'auraient probablement jamais acceptées il y a un an, qu'il y a des choses que nous avons acceptées et que nous n'aurions jamais acceptées il y a un an.

Si nous devons retenir quelque chose de l'histoire et transmettre aux salariés quelque chose, ce n'est pas le fait que certains avaient raison et d'autres tort, mais que nous avons réussi à nous mettre d'accord autour d'un processus de négociation long qui n'a pas été simple mais qui a abouti à un consensus. La confiance se gagnera ainsi avec les salariés. C'est vraiment la manière dont nous pouvons présenter les choses et dont l'histoire retiendra les choses. C'est ma vision. Il est important pour le futur, si nous voulons construire un dialogue positif, que nous l'explicitions. C'est ma conviction.

Vous me connaissiez, j'ai mon franc-parler. Rester sur le fait que certains avaient raison et d'autres tort n'est pas un élément positif pour le futur.

M. CARON.- Je voulais apporter des éclairages sur 2 sujets.

Concernant les formations, je n'ai peut-être pas été très précis ou très clair dans ce que j'ai exprimé, il y a deux aspects.

Premièrement, il y a une évolution des dispositions de l'accord PNC sur les formations e-learning. Le but n'est pas de baisser la formation mais, au contraire, de pouvoir l'enrichir. Je prends un exemple concret. L'année dernière, nous avons augmenté le nombre d'heures en e-learning sur les formations réglementaires. Cela a d'ailleurs été valorisé auprès de la DGAC, cela a permis, lorsque les PNC venaient en formation en présentielle, d'augmenter la part de formation pratique. L'autorité reprochait que lorsqu'un PNC venait une journée à l'AFCA, les deux tiers du temps, il faisait une formation sur un ordinateur avec trop peu de formation pratique. Nous avons déjà précédemment basculé un certain nombre de prérequis en e-learning de manière à augmenter la part de formation pratique.

La disposition de l'accord PNC permet d'aller plus loin en enrichissant davantage la formation e-learning pour renforcer la formation pratique. Au global, c'est bien l'ensemble du dispositif de formation e-learning et formation pratique qu'il faut regarder. Que ce soit les dernières années ou la projection des prochaines années, c'est bien une augmentation du volume de formation qui a été dispensée pour les PNC.

Le deuxième aspect concerne ce que j'ai dit sur le projet de fusion et les formations dispensées aux PNC Joon. Il faut bien distinguer 2 sujets :

1. les formations réglementaires et c'est un engagement vis-à-vis de l'autorité qui consiste à dire que les PNC ont reçu des formations auprès de l'AFCA avec les mêmes formateurs. Mais

lorsqu'un PNC change de CTA, devant l'autorité, nous devons faire un SAD (stage d'adaptation) pour prendre en compte les spécificités du nouvel opérateur.

C'est sur ce point que nous construisons un dispositif avec une validation avec l'autorité. Compte tenu de la faiblesse des écarts de procédure entre Air France et Joon, nous essayons de construire ce dispositif par différence. C'est en ce sens que j'ai dit que ce dispositif sera relativement léger.

2. Le volet commercial de la formation des PNC et nous veillons avec Jean-Michel MATHIEU à ne pas transiger sur ce point.

De façon générale, lorsque nous embauchons un PNC Air France, il a minima 2 jours complets de formation sur le produit Air France, la relation attentionnée, nos outils. Notre objectif est bien, pour l'ensemble des PNC Joon qui seraient réintégrés à Air France, de dispenser ces 2 jours de formation avant qu'ils soient mis en ligne avec un contrat Air France.

En résumé, sur les formations, les évolutions structurelles consistent à apporter plus de souplesse sur l'e-learning, non pas au détriment du volume de formation globale, mais plutôt pour être plus efficace sur les formations en présentiel. Sur le projet de fusion PNC Joon, le volet réglementaire serait allégé, mais validé par l'autorité. Quant à la partie formation commerciale, nous cherchons à planifier les 2 jours complets afin de bien dispenser aux PNC Joon l'ensemble du produit et des clients Air France.

C'est le premier élément sur lequel je voulais apporter des précisions.

Le deuxième élément concerne les questions posées sur l'économie des lignes, notamment l'intervention de M. DEWATINE ou de M. BEAURAIN qui demandait ce qu'il en était aujourd'hui de l'économie des lignes. Pour moi, l'équation est la même. C'est la raison pour laquelle nous avons essayé de détailler dans les compléments d'information les économies apportées par les accords qui ont été signés. C'est cette nouvelle équation économique qui contribue à répondre à la problématique d'économie des lignes qui existait il y a un ou deux ans et qui existe toujours, mais d'y répondre différemment. Les chiffres présentés sur les économies liées aux différentes dispositions de l'accord, que ce soit sur le 350 ou les grilles salariales ou sous l'angle recettes avec la partie NPS et produits, ressortent d'une nouvelle équation économique qui vise à répondre à une problématique d'économie des lignes qui est la même que celle qui était présentée 2 ans auparavant.

Nous n'ignorons pas cette situation, mais nous avons réussi par le dialogue à construire un dispositif qui capitalise sur la marque Air France, mais qui, au travers des accords, produit des économies que nous avons essayé de détailler dans la présentation.

Une précision au passage sur la remarque sur les grilles de salaires. Il a été inscrit dans l'accord une modération de la progression salariale sur les 6 premières années. Mais il faut garder en tête que la grille de salaires prévoit un rattrapage au cours de la carrière et, à mi-carrière, par rapport à aujourd'hui, les courbes se rejoignent pour atteindre les niveaux de rémunération des PNC Air France après un certain nombre d'années. La courbe de l'évolution salariale n'est pas en dessous de la courbe Air France sur l'ensemble de la carrière, mais uniquement en début de carrière.

Nous avons procédé ainsi car au regard de notre grille d'évolution salariale, nous avons finalement une pente de rémunération plus forte en début de carrière que les niveaux d'inflation constatés ces dernières années. La modération salariale porte uniquement sur les premières années. Mais un rattrapage a bien lieu au bout d'un certain nombre d'années.

Telles sont les précisions que je voulais apporter.

M. MATHIEU.- Avant de parler du NPS, je voudrais revenir sur quelques éléments. Il n'y a aucune pudeur sémantique sur l'arrêt de JOON. Il faut comprendre que la marque va s'arrêter, mon rôle principal est d'accompagner les personnels de JOON vers la Compagnie Air France. La fusion/absorption c'est très important et rassurant pour eux. En très grande majorité, contrairement à ce que l'on peut lire il y a eu un vrai attachement à la marque JOON. Il est normal pour nos futurs ex-salariés d'avoir un petit pincement au cœur. Ils sont très contents, très heureux, voire honorés de rejoindre la Compagnie Air France.

Je vous remercie pour vos propos car il y a une petite inquiétude de leur part de savoir comment ils vont être reçus par Air France. Je suis très optimiste, je n'arrête pas de les rassurer en leur disant qu'ils seront accueillis à bras ouverts. Je sais qu'Eric le fait beaucoup, il va participer au CSE JOON qui va se tenir cet après-midi, à chaque fois que vous pouvez marquer le fait que vous accueillerez bien l'ensemble des personnels, qu'ils soient navigants ou au Sol, c'est important. Comme l'a rappelé Patrice la fusion/absorption ne concerne pas seulement les navigants mais l'ensemble des personnels au Sol.

Sur la question du NPS, je ne vais pas entrer dans les détails mais je pense qu'il y a aussi un certain nombre de choses positives qui ont été mesurées car au-delà du NPS, dans les e-score nous arrivons à avoir des éléments plus précis. Comme je vous l'ai dit le *driver* négatif qui a eu un impact très fort à la baisse du NPS de JOON c'est sur le moyen-courrier l'offre de restauration. Il nous faut travailler là-dessus car pour ceux qui consommaient le rapport qualité-prix était correct, en revanche c'est la juxtaposition de produits où sur certaines destinations en achetant un billet Air France on se retrouvait avec JOON et à devoir payer sa restauration moyen-courrier quand, sur d'autres destinations faites par Air France, ce n'était pas le cas. Ceci a cristallisé l'incompréhension du positionnement de JOON par rapport à Air France. Mais nous avons eu de très bons retours sur la Premium Economy avec un siège Recliner testé pour la première fois. Les NPS en Premium sont très élevés.

De même sur le système divertissement, que ce soit sur le moyen-courrier avec les *device* personnels des clients mais aussi sur l'A340, que l'on retrouvera d'ailleurs sur l'A330, les retours clients sont très bons ; les IFE sont très robustes avec une disponibilité que l'on n'a jamais vue jusqu'à présent. Je pourrais en citer d'autres. On va continuer ce que l'on a fait depuis le début. Tout ce qui n'a pas fonctionné chez JOON sera mis de côté mais il faut aussi prendre acte que nous avons testé un certain nombre de choses car JOON permettait de le faire pour un tas de raisons beaucoup plus vite avec une prise de risque moins forte pour essayer de les implémenter ou qui ont déjà été implémentées côté Air France.

M. TIZON, Président.- Je vous propose de faire une pause de dix minutes.

Mme MOORE-RIEUTORD.- Tout à l'heure, quand j'ai pris la parole sur JOON, vous connaissez ma passion sur le sujet. Madame RIGAIL, *welcome* ! Cela fait vraiment plaisir de vous voir et de travailler avec vous.

Monsieur TIZON, ce que vous avez dit tout à l'heure a bien raisonné dans mes oreilles. J'avais commencé mon intervention en disant que je ne tirai pas sur l'ambulance, qui a tort qui a raison...maintenant il faut avancer !

M. TIZON, Président.- On se retrouve à 12 heures 15.

La séance, suspendue à 12 h 05, est reprise à 12 heures 25.

M. TIZON, Président.- Nous reprenons.

M. DELLI-ZOTTI.- Mon intervention se trouve un peu sortie du contexte. Sur la stratégie qui n'a pas été dénoncée mais qui a été forcément un peu déflorée, pour une fois on n'a pas un système vertical qui fait que le Conseil d'administration se réunit pour que cela redescende ensuite vers nous et nous dire voilà comment faire. Là, il était un peu obligé de bousculer des accords pour ce qu'il voulait faire, d'après ce que j'ai compris, c'est la montée en gamme. En tout cas on nous a demandé de pouvoir nous adapter à un futur projet de montée en gamme et de performance opérationnelle. Nous en avons beaucoup parlé ici : sans performance opérationnelle, il n'y aura pas de montée en gamme. Aller vers une montée en gamme, quand on regarde les marges que font Kering, Hermès sans aller jusque-là évidemment, leurs marges tournent autour de 30-35 % quand on se traîne, nous, à 2 %. Ce n'est peut-être pas idiot avec notre structure de coûts d'aller vers cela.

Je suis juste un pilote, j'ai un rôle d'observateur. Mais s'il faut aider... nous en avons parlé hier toute la journée : le critère bloquant c'était les SKO dans les accords de périmètre. C'est l'un des trois critères, il y a aussi les heures de vol et les coques pour rassurer un peu tout le monde, je m'adresse ici plus à la session. J'explique un peu ce qui s'est passé puisque vous allez le lire dans les journaux. Trois critères sont là pour protéger le périmètre de tout le monde : les heures de vols, les coques avion et les SKO, anciennement SKO. SKO c'était du siège kilomètre offert. Notre rôle est-il de transporter beaucoup de sièges remplis, pas remplis avec le *yield management* qui pour les remplir casse les prix ? C'est tout à fait dans le *core business* de la Direction de nous dire que si l'on a moins de sièges mais que les clients paient plus peut-être que la recette globale sera supérieure. Je suis incapable de le dire, eux nous vendent cela, très bien. Je pense que la stratégie de montée en gamme n'est pas complètement idiote. Nous avons changé ce critère mais que celui-là ; nous gardons les heures de vol et les coques. Nous sommes passés sur un CDN max* multiplié par un nombre de coques pour nous garantir que demain il n'y aura pas une flotte de DR-400 ou de Mystère 20 mais que l'on restera bien avec du 777 avec des configurations cabines qui peuvent évoluer.

Sur la performance opérationnelle, l'idée, d'après ce que j'ai compris, sur une ligne le 777 a une seule configuration au lieu d'en avoir 3 ou 4. Cela ne me paraît pas complètement idiot que le passager en montant dans son 777 voit toujours le même avion. Tout cela ne me paraît pas complètement dénué de bon sens, pour une fois.

S'il fallait faire bouger ce critère, on a pris ceinture et bretelles en essayant de border les choses. Les pilotes vont maintenant se prononcer. On ne va pas vendre l'accord, c'est le travail de la Direction d'expliquer la stratégie. Comme cela a été dit dans la salle, il va peut-être falloir sortir un plan stratégique maintenant que les accords sont sur la table, aussi bien pour le personnel Sol, que les PNC et les techniques. Il va falloir passer aux annonces de stratégie pour que tout le monde y voit un peu plus clair.

Je reviens sur une remarque faite par Karim sur le traitement de l'avion et de la touchée. La montée en gamme passe aussi par la performance opérationnelle ; Delta par exemple a réintégré ses écrits pour faire de la performance opérationnelle. Cela me paraît de bon augure. Cela fera peut-être un peu moins de main-d'œuvre extérieure. Il n'y aura probablement pas de restriction d'équipes, ce sera à voir avec Benjamin SMITH et Anne RIGAIL comment ils comptent faire.

Mme LAVIGNE-LEDOUX.- La confiance étant de mise lors de cette session, vous nous dites que les économies de lignes vont être réalisées par un certain nombre de mesures de flexibilité qui se trouvent dans l'accord qui a été signé. Lorsque nous avons demandé au CE Pilotage Économique ce que va induire l'absorption de JOON, on nous annonce déjà une baisse de la croissance. J'ai entendu Madame RIGAIL nous dire que cette baisse serait sensiblement due à la dédensification des cabines, on aimerait être sûr que dans les mois qui viennent on ne va pas nous annoncer des fermetures de lignes et des baisses de fréquences. Ce n'est pas ce qui va nous permettre de gagner sur l'économie des lignes.

Il faudrait avoir dans les prochaines semaines un vrai plan stratégique. On est tous pour la montée en gamme mais cela va demander des investissements qui n'étaient pas prévus. Il ne faudrait pas qu'à la fin de l'année on se retrouve dans les mêmes zones de turbulence que celles que l'on a connues avec un Rex qui ne permettrait pas d'assurer cette montée en gamme. Ces dernières années le constat a été fait que les autres cabines avaient été laissées pour compte avec un taux de réclamation très important. Il faudrait arriver à délivrer le produit que l'on promet aux clients et dans toutes les cabines.

La stratégie choisie par Air France est celle de la montée en gamme avec de la dé-densification, ce n'est pas du tout celle choisie par KLM. On sait que ce n'est pas l'entente cordiale, ces choix différents ne vont-ils pas conduire à des synergies impossibles à cause d'un positionnement trop différent ?

À la CFDT nous sommes dubitatifs quand la Direction n'arrête pas de montrer comme modèle Delta car je rappelle que Delta est la seule compagnie américaine qui n'a pas de syndicats, et elle se bat pour qu'il n'y en ait pas. C'est surtout celle qui a les coûts du marché parmi les plus bas des États-Unis. Elle n'externalise pas tout simplement parce que les sous-traitants seraient plus chers que Delta.

M. SLIMANI.- C'est dommage que Mme RIGAIL soit partie mais je pense qu'elle lira les minutes avec attention.

Sur le premier sujet, la ré internalisation, elle nous a répondu à moitié. Elle a fait un rappel sur l'histoire et l'entrée de la sous-traitance au sein d'Air France. En gros elle nous a expliqué que ce n'était pas du fait de la création de JOON, on l'a bien compris, c'est suite à la présentation du Plan Perform 2020, issu du Plan Transform 2015 qui était normalement un plan d'amélioration qui s'est traduit par un plan d'attrition des métiers. Nous sommes en phase là-dessus. Je pense que tout le monde autour de la table sait d'où vient la sous-traitance. Ce n'était pas la question. La question était de savoir s'il était plus judicieux, à l'instar de nos collègues PNC, de réinternaliser l'activité piste.

Je me permets d'insister dans le cadre du CCE sur cette fameuse ré internalisation : on a bien compris que ce n'était pas à l'ordre du jour, même si la Direction Générale nous répond que c'est en réflexion. Je souhaite que l'on ne reproduise pas dans 6 mois, voire 1 an, ce que l'on connaît aujourd'hui. Je ne vais pas parler du passé mais il y a 6 mois quand on disait que JOON ce n'était pas la solution, nous nous répondiez que c'était la solution miracle et on se retrouve aujourd'hui avec l'inverse.

Vous avez raison, Monsieur TIZON : on n'est pas là pour juger des individus. En tout cas à l'UNSA on ne l'a jamais fait et on ne le fera jamais. Par contre on est là pour mettre en lumière des choses qui nous paraissent peu compréhensibles, voire incompréhensibles et là, pour le coup, on ne comprendrait pas que la Direction Générale ne se penche pas sérieusement sur la question de la sous-traitance et ne revoie pas de manière approfondie cette potentielle possibilité de ré internalisation.

J'adhère complètement au discours de M. SMITH. Je ne regarde pas si Delta n'a pas de syndicat, je retiens de son intervention qu'il a dit ne pas aimer la sous-traitance, que Delta est un exemple de ré internalisation. C'est là-dessus que je m'appuierai tout au long du combat sur la revendication de la ré internalisation de la piste.

Concernant la performance opérationnelle, Mme RIGAIL m'a répondu à moitié en m'expliquant que le NPS concernant JOON n'était qu'un paramètre, et pas le plus important de la dégradation du NPS chez Air France. Je suis en parfait accord avec elle sur ce point, mais j'ai utilisé l'argument du NPS JOON pour faire une transition et vous amener à la réflexion de la stratégie de montée en gamme de Benjamin SMITH. Je m'explique : en gros si on adhère complètement à la

stratégie d'entreprise de Benjamin SMITH consistant à monter en gamme, de fait il faut améliorer le NPS. Pour cela il faut fédérer autour. Il faut amener ces équipes, l'un des moyens, Monsieur TIZON, c'est de se remettre à la table des négociations pour revoir les objectifs de la performance opérationnelle qui n'ont jamais été déclenchés depuis la mise en place de cette dernière. Encore une fois ce serait du gagnant-gagnant, autant pour l'entreprise que pour les salariés qui verraient leur pouvoir d'achat augmenter et la Direction, elle, verrait son chiffre d'affaires augmenter.

M. TAIBI.- La réponse de Mme RIGAIL sur les métiers de la piste ne me satisfait pas mais on en débattrà à la session de lundi. La fin des métiers piste a bien été inscrite dans l'ATGPM du 25 janvier 2016 et mise en place le 22 février 2016 sur le Hub de CDG. C'était dans un contexte particulier avec une attrition programmée par M. GAGEY. On est parti dans un plan de croissance, c'est resté dans cet accord. C'est le passé, maintenant on est dans l'avenir, ok. Pour gagner la confiance des métiers de la piste, des pistards du Hub, il faut à tout prix saisir ce dossier à bras-le-corps et très rapidement.

Sur la montée en gamme, je dis ok mais avec un petit bémol. On met tous nos œufs dans le même panier, en cas de retournement de la conjoncture, comme en 2008, si on avait fait que de la montée en gamme on ne serait peut-être pas là. En cas de retournement de conjoncture, les premiers qui morflent ce sont les classes *business* Premium. On met des bémols là-dessus. On attend de voir. Je rejoins ce qu'a dit Karine tout à l'heure : je trouve dommageable d'attendre la fin des élections professionnelles pour connaître la stratégie. On a cru comprendre qu'elle serait dévoilée au mois d'avril ; s'il y a une stratégie c'est bien de la connaître. Les élections professionnelles n'empêchent pas le dialogue. Il y a des élus en ce moment, il y en aura après. Ce sera d'autres mais il y a une continuité. On peut le faire en février et cela continuera en mars et en avril avec d'autres élus ou avec certains qui auront été reconduits. En fait c'est ce que tout le monde attend. M. SMITH est arrivé en septembre, nous sommes fin janvier, JOON se termine, tout le monde nous demande quelle est sa stratégie. Il y a de grandes interrogations dans l'entreprise. Pour les représentants que nous sommes, on ne sait pas répondre. Cela nous met en difficultés.

S'il y a un message à passer à Benjamin SMITH nous le ferons lundi.

M. TIZON, Président.- Il faut s'écouter de temps en temps. J'ai dit tout le contraire tout à l'heure. La tactique de dire : je repousse le tas de sable après les élections, ce n'est pas une tactique. Plusieurs choses sont à prendre en compte : Anne est arrivée il y a deux semaines. C'est la DG d'Air France. Présenter la stratégie en janvier sachant que les documents doivent être remis début janvier, ce n'était pas possible. Il y a une question de *timing* par rapport à son arrivée.

Il y a des questions sur la table auxquelles nous ne sommes pas en capacité de répondre. Je pense notamment au court-courrier. Il y a des questions où les choses ne sont pas finalisées. La méthode de Benjamin SMITH est d'aller *step by step*. Vous demandez plutôt une vision générale, il faut la construire, répondre à des questions, la finaliser. Ce n'est pas un truc tactique, non. Cela n'a rien à voir. Je souhaite que cela soit clair entre nous.

M. BARDIN.- Il serait judicieux de fixer des objectifs d'intégration pour les personnels JOON en termes de calendrier, de formation, du nombre de postes à proposer et avoir un bilan mensuel, bi-mensuel présenté dans les CSE qu'ils intégreront.

Concernant l'intégration de JOON, au niveau stratégique, on entend dire qu'Air France va baisser ses SKO et KLM les monter. À une époque la *prod balance* était favorable à KLM, il ne faudrait pas que maintenant KLM vampirise les SKO. Ce sera sûrement visible dans le plan stratégique.

À quel moment comptez-vous présenter le plan stratégique, les GPEC pour connaître les impacts sur les effectifs, comme par exemple de l'AFCA, ISA, GI, SFI, la production PN, et particulièrement la production PNC, le dimensionnement des équipes au médical ? D'après ce que je comprends, vous vous orientez sur une présentation en avril, on ne peut pas souffrir d'une carence de deux mois, février et mars, sans avoir une présentation du plan stratégique et des conséquences sur la GPEC.

M. TIZON, Président.- Je ne dois pas parler français ! J'ai dit que ce sera présenté en avril et vous me redemandez quand la présenter ! Aujourd'hui il y a des sujets que l'on n'est pas capable d'éclairer. Je ne comprends pas à quoi on joue entre nous, je vous le dis. L'objectif est de présenter les orientations stratégiques et les conséquences en matière d'emploi. Vous préférez que l'on vous présente quelque chose où l'on est incapable de répondre aux questions ou vous êtes capables d'attendre que l'on vous explique notre vision ?

M. BARDIN.- Il ne s'agit pas de créer une polémique, les deux mois de carence dont je vous parle, c'est pour savoir demain comment absorber...

M. TIZON, Président.- Vous parlez des salariés de JOON ?

M. BARDIN.- Oui.

M. TIZON, Président.- Je pense que vous étiez à la Commission, les salariés de JOON rentreront tous à la même date. Actuellement, il y a une réunion par semaine des chefs de projets pour examiner toutes les questions qui se posent. Il y a des questions techniques, des questions RH, tout est regardé. C'est quelque chose que l'on n'a jamais fait et on doit le faire dans un temps très court. On a précisé que la cible serait au mois de juin, on n'est pas encore capable de le confirmer. C'est bien la période mais je ne peux pas vous en dire plus.

Concernant les salariés au Sol, ils seront dans la même situation. Il n'y a qu'une exception : les mises à disposition qui pourraient réintégrer plus tôt si opérationnellement cela fonctionne. Ne créons pas d'inquiétude là où il n'y a pas lieu d'en avoir. 18 salariés ont des contrats JOON...on ne se comprend pas.

M. CARON.- Je pense qu'il faut distinguer deux choses. Il y a la stratégie des impacts GPEC, Patrice a répondu sur la capacité de l'entreprise à donner cet éclairage et il y a les conséquences du projet de fusion. Là où vous avez raison, c'est que si on dit que l'objectif de la date de fusion c'est le 30 juin, cela met sous tension un certain nombre de services. Vous citiez le médical, l'AFCA, c'est une réalité. Nous sommes justement en train de regarder avant avril, sinon on ne réalisera pas la fusion dans de bonnes conditions, avec les différents services comment passer ce pic d'activité lié à la fusion.

Sur la fusion on pourra donner plus d'éléments dès lors que l'on en disposera.

M. TIZON, Président.- Sur le projet JOON, il est clair qu'il y aura un suivi plus particulier au niveau du CE, du CSE demain car il y aura des questions. Si vous souhaitez réaborder la question pour avoir un point avant l'intégration, il n'y a pas de problème. On souhaite être transparent sur la question.

M. MATHIEU.- Pour les salariés au Sol, encore une fois la fusion/absorption s'applique à tous les salariés (navigants ou pas). Il y a d'ores et déjà un certain nombre de choses qui sont mises en place, notamment pour les salariés de JOON au Sol pour découvrir les métiers d'Air France. *A priori* une majorité d'entre eux vont récupérer des postes de même nature. Lorsque c'est pertinent, cela peut aussi parfois être l'occasion d'avoir un projet professionnel différent puisque Air France, contrairement à JOON, peut offrir plus de perspectives et de types de postes. Il va y avoir avec les

services qui gèrent la mobilité d'Air France des rencontres, les lettres vont partir dès cette semaine, pour que chaque salarié de JOON puisse découvrir les conditions et les offres qui seraient disséminées au sein d'Air France.

La DRH de JOON et d'Air France travaille depuis quelques semaines pour accompagner au mieux, y compris le personnel au Sol. Il n'y a aucune inquiétude à avoir.

M. TIZON, Président.- Je reviens sur la question de la stratégie, on a une problématique culturelle. Lorsque vous écoutez Benjamin SMITH, notamment au Sénat, il l'exprime. Qu'a-t-il dit ?

1° : Il doit y avoir un consensus social. Sans consensus social, on ne fera rien.

2° - Il veut monter en gamme.

3° - Il veut améliorer la performance opérationnelle.

4° - Il veut une meilleure efficacité économique.

Son projet est celui-là. Ce sont ses objectifs. Ensuite sa manière de travailler se fait *step by step*. J'entends que par rapport à la manière dont on traduit les orientations stratégiques dans les instances c'est très différent. Il nous faut faire un travail de traduction. Il a fixé la stratégie, elle est assez claire.

Je reviens sur la question de Monsieur TAIBI sur la montée en gamme. Je suis probablement le plus mal placé pour en parler autour de la table, mais je me suis posé la même question que vous en disant : est-ce que cela veut dire que demain on va avoir que des avions avec de la *business* ou pas ? Je pense que ce n'est pas cela pour avoir un peu écouté les sachants en la matière. Il y a plusieurs choses. Pour la montée en gamme, il s'agit que l'ensemble de nos produits monte en termes de services. Cela ne veut pas dire que ce n'est que de la *business*, par contre je comprends qu'aujourd'hui on a une pression extrêmement positive sur la Premium. C'est peut-être avoir plus de Premium demain.

Ce n'est pas : je mise tout et je ne regarde que la *business*, le reste je m'en désintéresse. Quelqu'un a parlé de classe économique, oui car c'est aussi notre fonds de commerce. Il faut y faire attention.

Je pense qu'il y a quelque chose que l'on a du mal à mesurer et qui est criant quand on est à l'étranger. Dans beaucoup de pays, quand vous parlez d'Air France, ou de KLM, la représentation que le commun a est fondamentalement différente. KLM est une marque peu connue, considérée comme une autre parmi tant d'autres. Air France est renommée et reconnue. Voler sur Air France ce n'est pas comme voler sur X ou Y. Cela a vraiment une très grande valeur. Je pense que c'est l'ambition de Benjamin SMITH que de se dire que notre produit et notre niveau de prix doivent être au regard de la valeur que les gens donnent à Air France. C'est extrêmement fort dans beaucoup de pays : lorsque vous dites que vous volez sur Air France, ce n'est pas la même chose que si vous dites que vous volez sur KLM. La représentation du produit et de ce qui y est associé, c'est aussi la partie luxe française, qui est très forte. C'est fondamental. Je sais que pour nous ce n'est pas évident à percevoir mais par rapport à l'étranger c'est très important.

Je le dis avec mes mots mais je ne suis pas le plus compétent.

M. CARON.- Pour avoir été aussi à l'étranger – j'ai déjà partagé cela avec certains élus –, dans les salons, c'est assez marquant. À l'étranger, 98 % des salons sont communs Air France-KLM. Si vous prenez des passagers de même nationalité pour éviter le biais culturel, la satisfaction

clients, si le billet est un billet Air France ou KLM, pour le même salon, est différente. La représentation de la marque est supérieure pour la marque Air France par rapport à la marque KLM. Cela veut aussi dire que les attentes clients sont supérieures. Offrir le même produit pour un même client, le même salon, l'appréciation de la satisfaction client est différente.

M. TIZON, Président.- Sur la piste, vous posez deux questions : que se passe-t-il par rapport à l'arrivée des vols JOON en termes de traitement ? Je pense que l'objet de l'intervention d'Anne RIGAIL était plus global sur l'attrition des métiers de la piste. Ce sujet n'est pas nouveau. Il existe depuis très longtemps. À un moment donné avec l'arrivée des vols JOON, la question était d'accompagner cette attrition. Ce n'est pas qu'Anne RIGAIL ne veuille pas répondre, elle veut prendre le temps de pouvoir échanger sur le sujet avec les différents interlocuteurs. Vous avez un engagement de notre part : on y répondra.

Je vous propose de passer au vote.

✓ **Avis de la session**

Mme COTIS.- Les votants sont M. WAUQUIEZ, Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BEURAIN, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, M. DELLI-ZOTTI, Mme MOORE-RIEUTORD, M. PILLET, soit 11 votants.

M. TIZON, Président.- Qui est favorable au projet d'intégration de JOON au sein d'Air France, en application de l'article L2312-B et L2323-33 du code du travail ?

Résultat du vote à main levée :

- *9 voix pour*
- *2 abstentions*

Monsieur le Secrétaire, je vous propose de faire la pause déjeuner pour reprendre à 14 heures.

La séance, suspendue à 12 heures 55, est reprise à 14 heures 15.

M. TIZON, Président.- Nous reprenons avec le point 2

2. Information sur les réclamations clients

M. TIZON, Président.- Fabien PELOUS va nous présenter ce point. Je pense qu'il ne vous est pas inconnu. Il est déjà intervenu à plusieurs reprises dans cette session. Ce point fait suite à des demandes et à des débats que nous avons eus à l'automne suite aux événements du printemps, aux grèves. Il s'agit de comprendre quel a pu être l'impact en matière de réclamations clients, des *disruptions* de l'été et des mouvements sociaux. Nous vous devions cette information générale.

M. PELOUS.- Je souhaite vous donner la vision sur l'année 2018, qui compte tenu des *disruptions* de service, a été particulièrement impactée en termes de relations clients et d'aller un peu au-delà avec une introduction sur ce qu'est la relation client et comment elle évolue. Je souhaite

également vous indiquer des perspectives sur comment nous voyons évoluer les choses face à ces situations critiques de volume et la nécessité d'avoir la meilleure relation client possible en termes d'après-vente suite à des incidents.

J'aborderai dans mon intervention les points suivants :

- Un panorama des enjeux de la relation client en termes de volume, de finance mais aussi d'impact sur le NPS
- Un état des lieux de l'année exceptionnelle 2018
- Quelques éléments sur ce que nous sommes en train d'essayer de faire évoluer dans les deux prochaines années pour améliorer notre relation client.

Quand on parle de relation client de quoi parle-t-on ?

L'histoire commence avec un client qui a une non-conformité de service selon son appréciation (un délai, un retard, une annulation, une non-conformité du service qu'il attendait, une perception particulière), n'importe quelle source de satisfaction. Tous les clients ne se plaignent pas, ne nous écrivent pas à chaque fois qu'il y a une *disruption* de service. Aujourd'hui, suivant le type d'incident et d'événement, entre 30 et 40 % des clients faisant face à une non-conformité de service s'adressent à nous. Il s'agit de chiffres Air France-KLM pour le panorama, ensuite je ne parlerai que d'Air France mais je gère les deux marques. 30 à 40 % des clients qui ont vécu quelque chose de non conforme dans le monde Air France-KLM nous ont écrit ou ont cherché à nous contacter.

Cela a représenté 3,2 millions d'interactions l'an dernier.

Comment le client peut-il nous contacter ? Nous privilégions notre site web où il peut remplir un formulaire permettant de déposer une réclamation. Il peut aussi téléphoner. Vous avez à chaque fois le volume de contact. Des clients nous écrivent de belles lettres manuscrites, ou nous envoient des e-mails libres parfois directement à nos dirigeants, nous collectons tout cela. Il y a bien sûr le canal des médias sociaux qui permet à nos clients de s'exprimer. Cela ne se traduit pas toujours par une réclamation car parfois on gère la relation où il est renvoyé pour remplir un formulaire.

Nous avons également développé la possibilité pour nos personnels navigants de régler directement, dans certains cas, la problématique client, notamment en cas de non-disponibilité du système de vidéo à bord. Il y a aussi un certain nombre de cas où l'on considère que l'incident client est suffisamment important où, avec le CCO, on déclenche une activité proactive, c'est-à-dire une lettre ou avec sans compensation. C'est ce qui est appelé le processus CAP (*Collective Apologies*). On s'engage d'abord avec le client avant qu'il ne se plaigne.

Notre stratégie est multi canal donnant la possibilité aux clients de nous contacter à travers tous les canaux. Ce n'était pas toujours le cas. Le téléphone *customer care*, à l'époque on ne l'offrait pas. La volonté est de nous mettre au service du client. Partout où il est, il peut nous contacter. On ne lui dit pas « ce n'est pas le bon canal ». On essaie plutôt de nous organiser autour du besoin client.

Les 3,2 millions de clients qui nous ont contactés, cela s'est traduit par 2,2 millions de plaintes formelles dans 29 langues. Nous avons une problématique de couverture mondiale d'une volumétrie de traitement assez importante.

Tout cela est essentiellement, voire quasi totalement fait, par des agents de relation client qui sont formés à nos politiques de compensation, à avoir le bon ton de voix, le bon engagement et la capacité d'analyser les incidents clients sur le bien-fondé, ou trouver des éléments explicatifs. Pour

pouvoir répondre en 29 langues, nous disposons de 20 centres à travers le monde qui répondent à ces plaintes clients : des centres Air France-KLM, des centres de nos filiales Blueink et Cygnific et quelques fournisseurs IGT en Inde et Menzies en Angleterre qui nous aident notamment pour des raisons de flexibilité.

En 2018 ce sont plus de 1 000 agents pour répondre à ce flot de claims quand nous en avions en 2017 550. Pour faire face à ce pic, il nous a fallu nous démultiplier et recruter à travers nos propres centres mais aussi nos fournisseurs des agents de relation client.

Toute plainte client ne se traduit pas par un paiement compensatoire. Il y a des règles européennes mais aussi des gestes commerciaux. On tient compte de chaque cas individuel. En gros 40 % des réclamations se traduisent soit par un geste commercial ou par l'application de politiques réglementaires.

Cela a représenté au niveau du Groupe Air France-KLM 330 M€ de compensations clients (près de 200 M€ en 2017). Les coûts de compensation client explosent. Traiter ces compensations, répondre aux clients ce sont aussi les salaires des agents, des prestataires, soit de l'ordre 30 millions supplémentaires pour le traitement.

L'essentiel de ces compensations, pour plus de 60 %, sont liées aux retards et annulations pour lesquels s'applique un règlement européen particulièrement strict avec des compensations réglementaires que l'on ne peut éviter. Cette année nous avons eu des incidents bagages, des problèmes de trieurs pour 20 %.

Nous sommes bien à l'écoute des clients mais si on ouvre tous les canaux il y a aussi une tendance du client à se plaindre.

Quelles sont les tendances des dernières années ? Cette fois-ci je ne parlerai plus que d'Air France. Les chiffres du haut sont le nombre des plaintes clients depuis 2015. On observe une tendance continue à l'augmentation, avec des pics qui s'expliquent avec des incidents (la météo, des grèves Air France ou autres), mais en moyenne sur les quatre dernières années on note presque 30 % d'augmentation des plaintes clients chaque année.

Pourquoi cette tendance ? Il y a une tendance consumériste où le client a aujourd'hui partout, dans toutes les industries, tendance à se plaindre ; une tendance réglementaire à travers les réglementations européennes qui feraient presque de la publicité pour les compensations informant les clients et puis il y a une réalité de nos opérations avec des incidents d'opérations générant plus d'irrégularités ces derniers temps. Il y a également des irrégularités majeures. Chaque année on nous dit que c'est une année exceptionnelle. Sur le graphe de gauche, il y a de vrais pics : un incident comme une panne du trieur, une grève majeure mais aussi une journée de neige ou une panne informatique, c'est une non-conformité de service qui va générer nécessairement des plaintes clients. 20 à 30 % de ce sur-volume sont aussi liés à ces événements exceptionnels. Chaque année il y a de la neige, des pannes. On a aussi de façon récurrente de façon plus ou moins importante ces volumes-là.

Je le disais il y a une tendance générale du client à plus se plaindre et des incidents qui génèrent aussi un surcroît de réclamation client.

En termes de volume de compensation, la réglementation européenne, en imposant des barèmes de compensation, génère aussi un taux de compensation moyen plutôt à la hausse. Si on a plus de retards bagages ou d'incidents commerciaux, les niveaux de compensation ne sont pas les mêmes. Sur la dernière année, le taux moyen de compensation est plus important que l'an dernier. Le cumul de tous ces effets représente 330 M€ que le Groupe a dû payer aux clients. Cela peut paraître des sommes énormes mais il faut revenir sur le fondamental : un client qui a une *disruption* de service,

parfois le *customer care* appelle cela du *recovery*. Notre métier n'est pas de payer un client mais d'essayer de recréer l'engagement et l'attachement du client avec la marque Air France pour qu'il continue à acheter des billets.

Pourquoi est-ce important ? Plus de 200 000 plaintes clients ont été analysées sur les dernières années pour voir quels étaient les effets de la satisfaction client suite au traitement des réclamations.

Premier élément : le client n'aime pas attendre trop longtemps sa réponse – je ne vous apprends rien. On s'est rendu compte que l'on n'arrivait jamais à répondre en 3 jours. Le seuil critique pour un client est 10-15 jours. Sa satisfaction : « suis-je content de la réponse ? » commence à baisser si on se situe au-delà de 15 jours. On a potentiellement une dizaine de jours pour répondre aux plaintes clients. Nous avons adapté nos indicateurs et la productivité de nos équipes pour essayer de se caler sur cet indicateur. Nous essayons aujourd'hui de répondre à tous nos clients Elite en moins de 10 jours et à près de 90 % aux clients réguliers. On n'a pas réussi cette année mais c'est notre objectif.

Deuxièmement enseignement : l'importance de ce traitement de la relation client sur le NPS global. Un client qui a une annulation ou un très grand retard, si vous lui posez la question : est-ce que vous recommanderiez Air France ? Le score est de - 40 %. Ils sont particulièrement mécontents. Tout notre travail est d'essayer de transformer ce score négatif en un score un peu plus positif. Dans 40 % des cas, quand on demande au client : êtes-vous content du traitement de la réclamation ? Il est content voire très content dans la façon dont il a été traité. Le NSP se transforme en + 19 % et 60 %. On est capable, dans un certain nombre de cas, avec la passion que l'on apporte, avec la compensation, l'écoute client de transformer un détracteur en un promoteur. C'est toute la valeur ajoutée de ce métier que de récupérer des clients bien qu'ils aient eu une *disruption* de service particulièrement impactante.

En revanche dans 45 % des cas, on n'a pas été au niveau des attentes clients qui nous disent être *poor* ou moyen (*fair*); dans ce cas-là le client mécontent à - 40 % ne veut plus entendre parler de nous. On part avec des scores particulièrement négatifs. Tout l'enjeu est de réussir cette récupération du client en bougeant sur des scores de satisfaction plus élevés. Même si l'on dépense de l'argent, on récupère des clients qui vont racheter chez nous et promouvoir la marque.

Non seulement cela fonctionne sur l'instantanée, c'est-à-dire après l'incident, mais également pour le long terme. Ainsi, si nous traitons mal la réclamation d'un client qui a eu un incident, sur le vol suivant, même si tout se passe bien, par rapport à un client sans incident, il aura des points négatifs. Il emporte avec lui un passif.

En revanche, si nous l'avons bien traité, sur le vol suivant, même si rien ne se passe, il va scorer plus haut qu'un client sans incident.

Non seulement nous pouvons récupérer un client, mais en le récupérant bien, nous gagnons un capital sympathie sur le futur. D'où l'importance de ce métier. Nous n'empêcherons pas les disruptions de services, les météos, les grèves, mais comment faire au mieux pour récupérer des clients et recréer de l'adhésion avec la marque Air France ?

C'est le panorama des fondamentaux de ce métier que je voulais vous montrer.

Vous avez demandé, face à tout ce qui s'est passé en 2018, où nous en sommes. C'est le focus que je vais maintenant présenter.

En 2018, le volume de compensation pour Air France a augmenté de 62 %. Nous avons reçu plus de 1,5 million de clients. Nous avons payé par rapport à 2017 133 M€ de plus de

compensations, dont 79 M€ liés aux seules grèves Air France de la période prolongée que vous connaissez tous.

Au total, c'est 237 M€ sur les 330 que j'ai trouvés pour Air France.

Nous sommes sur des chiffres d'impact significatifs. Mais encore une fois, nous avons eu un incident client, nous devons parfois réglementairement et après, nous essayons de récupérer la satisfaction de ces clients.

Pour nos entités de production, face à ces 62 % de plaintes clients supplémentaires, vous imaginez le volume pour répondre en 10 jours à toutes les plaintes.

Nous avons réussi à augmenter nos capacités de production de 57 %. Notre budget était cadré à 4 %. J'avais potentiellement 4 % de ressources en plus et nous avons engagé des plans de recrutements temporaires ou de contraction de nouveaux fournisseurs ou une flexibilité entre les équipes pour réussir à absorber ces 57 %.

Je ne sais pas instantanément recruter et former les gens, demander à un fournisseur de traiter plus de *claims*, mettre en place de nouvelles procédures. Cela crée nécessairement des délais de réponse. Nous avons réussi à répondre à la totalité de ces 1,5 million de clients, mais cela a pris des délais. Nous n'avons donc pas réussi à traiter tous ces clients en 10 jours comme nous l'avions prévu. Nous essayons toujours de répondre à nos meilleurs clients, donc les Premium, les Platinum, les clients Business Class, les clients *corporate*, les clients Gold et Silver. Nous allons toujours les mettre en haut du panier pour répondre le plus tôt avec nos ressources.

À l'international, dans 90 % des cas, nous avons réussi à leur répondre en 10 jours.

En France, le volume du marché français est tel que nous n'avons pu répondre qu'à 50 % des clients en 10 jours. Pour le reste, le Regular international, nous avons répondu à 67 % en moyenne. Nous n'avons pas tenu nos objectifs, mais avec ce volume de *claims*, il nous faut du temps pour mettre en place les ressources.

Quand vous ne répondez pas dans les temps, même si vous faites de votre mieux, la satisfaction client après la réclamation reste négative. Nous n'avons pas été capables de faire de l'excellence, mais nous partons de moins 40. Quand nous arrivons à moins 24, cela veut dire que nous avons amélioré la situation du mieux que nous avons pu.

Tel est le panorama de l'année avec :

- cette explosion du nombre de *claims* (irrégularités, incidents, les grèves, plus une tendance du client à se plaindre de plus en plus et une facilité à nous contacter) ;
- Une flexibilité exceptionnelle de nos centres où nous avons pratiquement doublé les ressources en un an pour répondre à ces clients, bien sûr avec des délais de réponse ;
- Un impact de satisfaction client qui n'est pas au niveau que nous voudrions.

(Réclamations 2018)

Cette courbe montre ce à quoi nous avons fait face dans l'année. C'est de nouveau Air France-KLM parce que tous les centres sont *joint* et le stock de ce que nous avons à traiter est commun Air France-KLM, mais les ressources sont traitées des 2 marques.

La courbe rouge représente le nombre de *claims* en attente par semaine. La courbe de gauche correspond au volume que nous sommes capables de traiter et l'échelle de droite le volume de *claims*. Nous avons commencé l'année avec un peu de stock car l'année 2017 n'était pas si calme. À 40 000 réclamations, nous considérons que nous n'avons plus de stock, que nous sommes capables de les traiter en une semaine.

Les volumes entrants (les courbes grises) ont commencé à augmenter très fortement avec les incidents, notamment des grèves. Le temps que nous soyons capables de mettre en place la courbe bleue en augmentant nos capacités de production, le stock s'accumule puisque les *claims* arrivent.

Nous sommes arrivés à un moment à 160 000 *claims* en stock quand notre capacité normale est de 30 000. Le moral des agents avec le *backlog* de *claims* était assez difficile.

Mais nous avons engagé des ressources et à partir d'un certain moment de l'année, nous avons réussi à inverser la tendance, à augmenter suffisamment pour traiter les volumes entrants qui ont continué à augmenter. Nous avons continué à recevoir des plaintes de la grève. Nous avons également réussi à mettre en place des capacités de production pour inverser la tendance et commencer à déstocker avec un retard de traitement client.

Une petite cyber attaque a réussi à nous créer 35 000 *claims* fictives en un jour ; ce qui explique le petit pic correspondant à des fausses *claims*, mais qui sont bien comptées et que nous avons dû analyser et traiter.

C'est près de 200 agents supplémentaires dans les centres Air France, dans nos filiales et chez les fournisseurs que nous avons mis en place avec des nouvelles procédures de traitement accéléré pour faire face à ces volumes et pour essayer de répondre aux clients. Le stock était de 117 000 *claims* Air France sur les 160 000, que nous avons ramenées à 24 000.

Les équipes ont fait un travail fantastique pour tenter de finir l'année sans client en attente de *claim*. C'est un travail d'engagement de tous et de coopération entre nos propres centres, les filiales et les fournisseurs pour se répartir la charge et traiter les clients au mieux.

Cela reste insatisfaisant parce que nous aurons ces aléas en permanence et doubler la capacité de production n'est pas viable. Notre Net Promoter Score n'est pas au niveau que nous voudrions pour récupérer ces clients.

Nous avons donc engagé un plan sur 2, 3 ans depuis l'année dernière pour essayer de changer cette façon de traiter le Customer care et c'est ce que j'aimerais partager avec vous.

(iCare nouvel outil de traitement des réclamations)

Un des fondamentaux est le changement de l'outil. Nous avons un outil Fidelio d'ancienne génération et nous sommes en train de déployer un outil de nouvelle génération, iCare. Il offre 3 avantages :

1. Il va guider l'utilisateur. Un agent va guider pas à pas comment traiter la réclamation client pour minimiser l'information, être plus efficace ;
2. Il apporte la vision complète du client, il n'a pas besoin de chercher dans pleins de systèmes. Nous lui donnons l'historique, la vision 360 du client pour mieux traiter le client. 70 % de nos agents sont très satisfaits de la vision client de ce nouvel outil ;

3. Il va nous permettre accessoirement, en étant plus efficaces, de traiter plus de *claims* et nous pensons gagner 15 % de productivité. Chaque agent pourra traiter 15 % de *claims* supplémentaires.

Nous l'avons déployé cette année et nous avons fini avec 60 % des réclamations clients dans l'outil. Nous allons continuer à le déployer pour couvrir l'ensemble du monde. Mais connecter un pays, c'est-à-dire connecter les flux financiers pour payer les clients, pays après pays, c'est compliqué, le déploiement prend un peu de temps.

Pour être complètement transparent, nous avons eu quelques dysfonctionnements de développement de l'outil, des problèmes de stabilité. Nous avons dû geler le déploiement. Nous avons maintenant traité et recodé un certain nombre de dysfonctionnements et nous pourrions continuer à développer et mettre en place des modules d'automatisation pour traiter en automatique des tâches faciles que le client fait aujourd'hui et à ajouter des fonctionnalités supplémentaires pour mieux aider nos agents.

C'est l'un des moyens de changer d'ici 2021 notre façon de faire.

(Relation client 2021)

95 à 98 % des réclamations sont aujourd'hui traitées par des agents. Ces agents sont capables d'avoir cet engagement client, cette compréhension du client. Mais le traitement des cas réglementaires (je suis sur tel vol, j'ai tel délai, j'ai telle compensation) peut être effectué en automatisation.

Nous développons une fonctionnalité qui va répondre automatiquement aux clients dans les cas les plus faciles. Notre objectif d'ici 2021 est de réussir à ce que 15 % des plaintes soient traitées automatiquement : Je suis tel client, j'ai eu tel délai, la réglementation dit cela, je paye directement sans avoir un agent. Il y aura bien sûr des contrôles, mais sans avoir la qualité d'un agent qui vous écoute et qui vous appelle. Cela permettra de dégager des ressources pour mieux traiter les autres clients.

Mais là aussi, sur les autres clients, nous devons revoir nos processus. Nous baisserons le volume traité par nos clients, mais nous rentrons de nouvelles caractéristiques. Nous appelons plus les clients pour essayer de montrer plus de compassion, mieux comprendre leurs besoins, mieux adapter la réponse. Nous ajoutons un petit geste comme un bon Amazon ou un geste commercial pour avoir une meilleure récupération du client qui a eu des incidents dans certains cas. Nous essayons d'avoir une relation plus attentionnée grâce au programme commun de valeurs Air France-KLM. Quant aux compagnies qui se plaignent à la place du client, il faut les traiter de façon différente.

Nous avons engagé ce travail de redesign pour avoir un meilleur traitement du client.

Troisième axe, la proactivité :

Nous souhaitons développer la proactivité, mais cela n'est qu'une imitation. Seulement 30 à 40 % des clients se plaignent. Si à chaque incident, nous envoyons une compensation à tous les clients, nous paierions 60 % de plus qu'aujourd'hui. Nous restons dans la logique d'attendre que le client se plaigne, tout en étant de plus en plus réactif. Mais dans certains cas identifiés parce qu'ils sont particulièrement impactants pour le client, parce que c'est de la valeur client particulière, nous essaierons de développer plus de proactivité.

Le dernier élément est le traitement à chaud.

Nous l'avons déjà fait avec nos personnels navigants en leur donnant la possibilité sur l'iPad de compenser directement le client dans un certain nombre de cas que nous voulons monter à 5 %. Nous donnerons cette possibilité aux agents *frontline* pour des cas limités, avec la formation et le support. Mais nous sommes conscients que cette activité est sensible. Ils peuvent le faire certaines fois mais pas tout le temps. C'est pourquoi nous passons à 1 % de plus, mais pas plus. Ce n'est pas des populations qui ne font rien à l'enregistrement. Donc leur demander en plus, c'est difficile.

Toutefois, ils ont parfois la pression client ; avoir la fonctionnalité peut les aider. Nous verrons avec la Direction de la Relation Clients et l'Exploitation comment aller plus loin avec des outils automatisés pour les aider à traiter quelques clients à chaud et ainsi éviter de tout traiter en back office.

Voilà, de façon rapide et accélérée :

- Ce panorama sur le pourquoi et l'enjeu de la relation client au travers des canaux et l'importance sur la récupération de nos clients après insatisfaction ;
- L'année particulièrement critique 2018 que nous avons réussi à traiter avec des volumes énormes, mais aussi avec une relation importante des coûts de compensation pour l'entreprise ;
- Cet axe de progrès où nous voulons changer la façon de faire et un nouvel outil va nous faciliter la tâche.

M. TIZON, Président.- Merci, Fabien, pour cette présentation.

M. MALLOGGI.- Merci pour la présentation.

J'ai quelques questions.

Cette présentation est hors Amérique. Quelle en est la raison ? Aurait-il pu y avoir une présentation parallèle de la spécificité Amérique, surtout que l'Amérique nord est un marché très porteur avec une population particulière ?

Même question sur HOP!, quand vous excluez HOP!, vous excluez la compagnie HOP! et tous les vols opérés par HOP! (les vols en *code share*, les vols opérés par Air France) ? Qu'entendez-vous par HOP! ?

Le chiffre des compensations est de 332 M€ Air France-KLM. Ce chiffre ne comprend que le dédommagement donné après une plainte, il n'y a pas les bons de DBC donnés en escale ni les frais de rerouting de passagers sur des compagnies tierces.

Sur le nombre et l'évolution des agents, j'aimerais le parallèle avec le nombre de salariés Air France qui sont dans ces services et qui traitent la relation client, en métropole par exemple.

Quand un client appelle parce qu'il a eu un problème sur Air France ou sur KLM, a-t-il le même traitement et la même prise en compte ?

La satisfaction client passe d'abord par la rapidité et la pertinence de la réponse. En revanche, nous ne sommes pas sur un dédommagement supplémentaire. J'imagine que c'est le respect pur et simple des règles qui nous sont imposées.

Sur la page 8, les délais de réponse pour la Premium France sont inférieurs à la Regular France. Comment s'opère le filtre de la typologie clients quand il y a un traitement de leur dossier ?

Page suivante, sur l'histoire du cumul de plaintes, vous parlez Air France monde, mais en dessous, il est écrit « AF/KL ». Traite-t-on d'AF/KL ou est-ce Air France ?

Vous avez présenté la ligne rouge. Je n'ai pas très bien compris les barres bleu ciel et bleu foncé. J'imagine que 7H, c'est *hours*, que *created*, c'est créé dans les secteurs et, *closed*, clôturé dans la journée.

M. PELOUS.- Hors Amérique du Nord, l'organisation de la joint-venture avec Delta fait qu'ils sont responsables du traitement de nos clients Air France-KLM Amérique du nord comme nous sommes responsables du traitement des clients Delta en Europe.

Mon périmètre de responsabilité porte sur l'ensemble des clients Air France-KLM dans le monde, plus les clients Delta en Europe que je n'ai pas présenté puisque je ne présente pas Delta aujourd'hui. J'ai la visibilité, nous discutons avec eux, mais c'est traité « à la Delta » puisque c'est l'organisation de la joint-venture. Ils ne figurent pas dans les chiffres cumulés puisqu'ils sont traités dans les stocks et les délais Delta avec une cohérence, mais pas exactement la même approche. C'est la logique de la joint-venture.

Ce sont effectivement les chiffres Air France. C'est un client avec un billet Air France. Cela peut être sur un vol *operating* HOP!, mais ce n'est pas les clients qui achètent un vol HOP! ou qui se plaignent sur le site HOP! qui sont traités par HOP! aujourd'hui. Ce sont des clients avec un billet Air France qui ont acheté la marque Air France. Il peut y avoir du *operating* HOP! si le client a acheté un billet Air France opéré par HOP!.

M. MALLOGGI.- Comme en 2019, HOP! devient uniquement fournisseur d'Air France...

M. PELOUS.- C'est une bonne question. Avons-nous alors une politique unique Air France HOP! selon l'évolution de la façade client ? Je ne peux pas vous répondre. Mais aujourd'hui, HOP! a son propre traitement, il se coordonne dans la politique, mais c'est une entreprise avec son autonomie. C'est pourquoi ce n'est pas dans ce périmètre.

Vous avez raison, les 332 M€ de compensation pour Air France-KLM sont ce que nous payons suite à plainte client. Ils excluent le traitement à chaud du client qui peut être un hébergement, un bon de compensation refus d'embarquement ou des coûts interline. Ce sont bien les compensations.

Traitement Air France/KLM : Notre politique est alignée. La définition de la politique commerciale est bien dans mes équipes pour Air France et KLM. Nous la discutons avec la Direction Air France et celle de KLM. Ils peuvent demander des spécificités ou quelques orientations, mais elle est cohérente et coordonnée. Un client qui se plaint côté Air France et côté KLM a la même politique de compensation, le même traitement et nos agents sont tous Air France-KLM.

J'ai insisté sur les délais de réponse parce que c'était important. Mais il y a d'autres *drivers*. Nous n'appliquons pas que du réglementaire. Nous avons une grille commerciale qui applique le réglementaire, mais suivant l'incident client, la valeur du client, pour un Platinum, nous irons plus loin dans le geste commercial.

Nous testons ce petit bon d'achat de 25 ou 50 €. Nous constatons que la satisfaction client augmente quand nous ajoutons un petit quelque chose. Nous ne pouvons pas donner à tout le monde, mais nous allons au-delà en fonction de la situation du client et nous compensons même quand nous

n'y sommes pas obligés réglementairement. C'est le travail de l'agent de comprendre la situation du client. Ce n'est pas que du réglementaire. Sur les vols retardés et annulés, le réglementaire doit représenter plus de 60 %, mais on a aussi du reste.

Quand la vidéo ne marche pas, personne ne nous oblige à compenser, mais c'est un irritant client et parfois, un bon d'achat pour acheter un DVD Amazon permet de répondre de façon appropriée au client.

Nous avons une organisation du marché France où une partie est en propre en France pour les clients Premium et au-dessus et une partie externalisée pour les clients Regular.

Cette segmentation a ses limites. Le paquet est trop gros et les ressources limitées. La flexibilité est donc limitée. D'où l'explication de cette tension sur les ressources Premium. Comme nous avons beaucoup de clients Premium, Platinum sur la France, l'impact a été plus fort sur ces clients. Proportionnellement, l'impact est plus fort ; ce qui met plus de pression sur les ressources.

Sur la courbe, 7H est le code de création de *claims*. C'est bien Air France-KLM, c'est ce qui rentre dans une semaine et ce que nous avons fermé dans une semaine. Si j'en traite plus, mon stock diminue, si j'en traite moins, mon stock augmente ; C'est la courbe rouge. J'ai mis à droite les chiffres Air France. Quand nous sommes arrivés à 160 000 au total, c'était 117 000 Air France. Nous ne suivons jamais Air France tout seul puisque c'est dans le même paquet pour les agents, mais nous savons extraire quelques chiffres. C'est pourquoi les chiffres de droite représentent Air France seulement. Mais j'ai toujours le problème Air France-KLM. D'où la courbe.

M. BEURAIN.- Merci pour votre exposé. Vous avez l'air très compétent dans ce que vous dites, cela fait plaisir...

Vos propos font toutefois froid dans le dos quand nous regardons, page 5, la croissance du nombre de plaintes : plus 150 % en 4 ans. Je ne pense pas que nous transportions 150 % de passagers en plus, ni qu'ils soient 2 fois plus exigeants.

Comment analysez-vous cette croissance ? Vous avez évoqué la tendance à se plaindre, c'est un fait, mais c'est aussi la baisse de qualité de service. Ce n'est pas en mettant moins de PNC dans nos cabines, en précarisant les salariés, en mettant moins d'agents au sol pour accueillir les passagers, tous les process d'attrition que nous avons eu à subir. Le client se débrouillait tout seul. Avec même moins de monde à la maintenance, les cabines ressortent des hangars sans être faites, nous ne faisons que le protocolaire parce que nous n'avons que le temps de faire cela. L'IFE ne marche pas et bien sûr, le client n'est pas content. Tout cela est aussi dû à une forme d'organisation du travail.

Quel est votre poids par rapport à cette augmentation des compensation ? Je vois 330 M€, plus 33 % par an. C'est donc 100 M€ que l'on va rebalancer tous les ans ? Cela fait beaucoup d'avions. Et si nous utilisions cet argent pour acheter des avions plutôt que pour satisfaire nos clients ?

Je ne comprends pas le cercle vertueux. Je comprends que l'on vous demande par contre de rattraper les pots cassés. Mais l'objectif d'une compagnie aérienne n'est pas de rattraper les pots cassés, il est au départ de transporter un passager dans de bonnes conditions avec du personnel compétent, qu'il soit suffisamment satisfait pour qu'il revienne. Ce n'est pas qu'il soit insatisfait, qu'il nous appelle pour lui donner un peu d'argent en espérant qu'il revienne dans notre compagnie. J'ai l'impression que l'on réfléchit à l'envers. Je ne dis pas que votre service est inefficace ou que l'on n'a pas besoin de lui, il est bien évidemment nécessaire. Mais discutez-vous de cela avec la DG centrale sur le fait que votre service est peut-être nécessaire, mais ne devrait pas être aussi prépondérant ? Je ne conçois pas qu'une compagnie aérienne donne autant d'argent pour compenser les clients mécontents.

D'après ce que je comprends, votre service n'est pas en crise parce que vous embauchez et déployez de nouveaux process pour répondre aux clients insatisfaits. On s'attend à encore plus de mécontentements. C'est inquiétant. On ne va pas du tout dans la bonne direction vis-à-vis de nos clients.

Comment est-ce analysé par les diverses entités ? Pourquoi ne va-t-on pas dans le bon sens ? Je n'arrive pas à le comprendre. Vos arguments sont assez imparables. Qu'attend-on pour mettre l'entreprise dans le bon sens ?

M. PELOUS.- Vos questions vont bien au-delà de mon domaine de responsabilité. Mais sur ma partie, je vais essayer de vous répondre au mieux.

Bien sûr que la Direction Générale partage cette inquiétude. Cette croissance des plaintes clients est alarmante car notre métier est de transporter des clients avec une bonne conformité et une bonne satisfaction.

Nous ne pouvons pas éviter les tendances et la réglementation européenne. Nous pouvons faire un lobbying, mais c'est un deuxième temps. Le facteur contextuel de plainte client est une tendance de fond pour toutes les industries.

Des éléments sont à notre main sur l'exploitation. Dans l'augmentation que je vous ai montrée, 80 M€ sont quand même liés aux effets directs de la grève. Je ne vais pas entrer dans les débats évitable ou pas évitable, mais chaque fois que l'on génère une disruption de service, cela génère des *claims*.

Puis, il y a la qualité de l'exploitation. La Direction Générale a fait récemment des arbitrages entre la croissance, les avions de réserve pour améliorer cette relation.

Le diagnostic que vous dressez est le même que j'ai présenté au Comité exécutif : On dépense des sommes pour récupérer des clients qui ont subi des incidents, il faut également être capable de traiter à la source le problème.

Ma mission est, premièrement, d'aider le client chaque fois qu'il en a besoin, mais je suis également la voix du client vis-à-vis de la Direction Générale pour alerter là où cela ne va pas, là où notre politique ne va pas, là où le client n'est pas satisfait. Ma première mission est de répondre aux besoins des clients, mais ma deuxième est cette boucle retour, d'être la voix du client en attirant l'attention sur tel phénomène et les éléments correctifs.

Le diagnostic est bien d'attirer l'attention sur le fait qu'Air France est en train de mettre plus de 200 M€ sur des compensations, de s'interroger sur comment y remédier à travers une meilleure stabilité du programme, en relâchant peut-être la croissance, en mettant plus d'avions de réserve, en travaillant plus sur les schémas de maintenance et de conformité. Mon métier est également d'alerter.

Le changement n'est pas aussi immédiat dans les choix, mais il y a certains signaux sur les inversions de croissance, les avions de réserve pour avoir une meilleure stabilité. J'ai espoir que cette année *horribilis* aura alerté sur le fait que nous pouvons aller dans le mur et dépenser des sommes colossales pour ne serait-ce que garder nos clients car si nous les perdons, ils ne volent plus et nous entrons dans un cercle encore plus vicieux.

Ce métier Customer Care, avec la richesse client, consiste également à retranscrire toutes ces alertes que vous avez soulevées à la Direction Générale pour adapter la stratégie de l'entreprise. C'est pour la partie opérationnelle.

Dans mon métier, remettre des agents parce qu'il y a de plus en plus de plaintes est un cercle vicieux, nous n'allons pas nous en sortir car nous serons toujours en retard. D'où des nouveaux outils, cette automatisation, d'où donner à nos personnels *frontline* la capacité de régler le problème quand ils le peuvent. Sur notre partie, nous essayons de régler le problème différemment pour éviter ce cercle vicieux de plainte client, de retard, de délai et de compensations.

Votre diagnostic est tout à fait vrai. Nous mettons 330 M€ dans le Groupe en récupération réglementaire ou pas de clients. Comment attaquer le problème à la source pour améliorer l'expérience client, pour avoir moins d'incidents ? La nouvelle Directrice Générale d'Air France avec qui j'ai beaucoup travaillé dans ses fonctions précédentes sur tous ces sujets est tout à fait au fait : Comment influencer les choix pour remettre les choses au bon ordre, que les taux d'incident et d'insatisfaction au départ soient moindres en mettant l'argent là plutôt qu'en le mettant en Recovery.

Ce diagnostic est partagé et il faut parfois arriver dans des situations de crise limites comme celle que nous avons vécue pour que des changements arrivent. J'espère que nous allons réussir à nous remettre dans le bon ordre de marche où les millions sont mis dans la satisfaction client au début et pas en récupération à la fin. Je ne suis pas fier de dépenser, mais mon métier est d'être là quand le client a besoin.

M. TIZON, Président.- Vous avez raison, il y a des éléments tendanciels comme l'évolution du comportement du client. Nous sommes tous clients, nous voyons bien comment nous nous comportons par rapport à l'exigence des produits. Il y a des éléments ponctuels sur l'année et des questions par rapport à nos modes d'organisation. Vous posez en filigrane le sujet des effectifs. Faites les bons choix par rapport à ce que cela coûte ?

M. BEURAIN.- Ce que vous dites, Monsieur TIZON, est très tendancieux car vous accusez le client d'être trop exigeant en disant qu'il est de plus en plus exigeant. C'est la première chose que vous avez dite et c'était symptomatique.

Nous en avons discuté ce matin à propos de Joon et nous sommes dans le cœur du sujet, quel service rend-on au client ? Nous avons dit pendant un an que ce n'était pas en mettant moins de PNC à bord, ni en automatisant tout, mais en remettant du contact humain que l'on récupère cela.

Monsieur n'a pas répondu, même si je pense que tout cela est partagé, que fait-on ? Quelle est la réponse de la DG centrale ? C'est d'attendre et de voir que cela monte de 150 % en 4 ans ?

M. TIZON, Président.- Vous me faites un procès d'intention sur le fait que j'accuse le client. À aucun moment je n'accuse le client. Il existe une tendance de fond d'exigence des clients. Je ne dis pas qu'il a raison ou tort, c'est une tendance de fond. Celle-ci nous est exogène. Elle sera ce qu'elle sera, si cela monte ou si cela baisse.

M. BEURAIN.- Qu'est-ce qui est prépondérant ?

M. TIZON, Président.- Puis, des éléments sont endogènes, c'est-à-dire que nous avons un impact, comme la performance opérationnelle. Anne RIGAIL a fait valoir notre objectif sur la performance opérationnelle. Il y a des questions de dimensionnement des effectifs, de simplification des process.

Monsieur BEURAIN, ce n'est pas ici que nous allons le résoudre mais au plus près du terrain. Mais dire que c'est à cause du client, c'est tout le contraire de ce que je viens de dire.

Mme LAVIGNE-LEDOUX.- Merci pour votre présentation.

La CFDT est convaincue qu'avoir un service client fort doté d'outils performants – cela n'a pas toujours été le cas et cela ne l'est pas encore tout à fait – est un facteur différenciant par rapport à nos concurrents et reconnu par les clients.

Vous parlez de satisfaction client ou non, la satisfaction client est souvent liée à la politique commerciale d'Air France puisque les chargés de relation clientèle font leur maximum avec les outils qui sont en leur possession mais ils appliquent une politique commerciale qui est choisie par la Compagnie. Ne mesurer l'impact du service client que par cette satisfaction client me semble réducteur. Le service client émet des EMD : à combien est estimé le réachat en termes de billets et donc de chiffre d'affaires ensuite ?

L'augmentation structurelle est dans le comportement du client, suite à un ensemble de facteurs, mais quelle réponse apportez-vous à la mise en place des officines ? Les clients sont de plus en plus organisés et font des réclamations collectives. Nous ne sommes pas tellement armés à ce niveau.

Même si votre exposé est clair et paraît structuré, nous, ici, autour de la table nous ne pouvons que constater au fil des années que la croissance en termes de salariés s'est faite principalement avec de la sous-traitance. Sur les 550 salariés dont vous avez parlé combien sont situés en France ? Combien d'entre eux sont des purs Air France ?

Y a-t-il une perspective de développement en France ou à nouveau tout va-t-il être fait à l'étranger ?

On peut déplorer qu'à certains moments vous ayez fait du traitement vertical. Parfois le nombre de réclamations étant tellement fort et n'ayant pas les ressources pour les traiter et les délais s'accumulant, la Direction a choisi de classer purement et simplement des réclamations disant que puisque cela fait 3 semaines ou 1 mois et demi que le client attend, s'il veut vraiment réclamer il réécrira. Ceci n'est pas acceptable. C'est très mal vécu par les équipes qui sont au service du client et qui doivent gérer ensuite le client qui appelle. Comment armez-vous les salariés ?

Vous avez dû traiter 160 000 réclamations pour une capacité de production de 30 000 : j'ose espérer que dans les EAP de cette année, cet investissement et cette implication – nous pourrions vérifier pour les salariés de notre périmètre – vont être actés dans les AIP. Les salariés s'impliquent énormément. Ils n'ont pas eu la tâche facile car en même temps qu'il y avait un contexte interne et externe très compliqué, ils devaient faire face à l'évolution d'un outil qui n'était pas stable. J'ose espérer que cela va se traduire par de vrais faits en termes de reconnaissance.

Les équipes en France n'en peuvent plus d'entendre parler d'augmentation de la productivité. On nous présente toujours un nouvel outil comme quelque chose qui va faire « papa, maman » ; il va tout faire. En France les équipes traitent déjà des réclamations compliquées. Le client qui n'écrit que pour un seul incident n'existe pratiquement plus. Une réclamation peut contenir 15 incidents. Lorsque le client écrit il raconte beaucoup de choses. Actuellement le traitement c'est souvent du déstockage. En réponse on propose une compensation en espérant qu'elle satisfera le client mais la plupart du temps le client réécrit. On aimerait que l'on cesse de parler d'augmentation de productivité pour les agents. Les agents pensent faire leur maximum. Entendre année après année parler d'augmentation de la productivité, cela commence à suffire.

M. PELOUS.- Merci pour vos questions, vous connaissez aussi bien le sujet.

Service au client, satisfaction versus réachat, application de politique, ce moment d'application d'une politique il n'existe plus. Partout nous avons de l'*empowerment* depuis des années. Nous sommes passés des scripts de grilles à « je vous donne les moyens de répondre au mieux

au client ». Aujourd'hui, dans tous nos outils une flexibilité est donnée à l'agent pour pouvoir faire différemment. Jamais on ne blâme un agent pour avoir fait un geste commercial de trop. Au contraire, j'ai un problème pour pousser les gens car ce n'est pas naturel après des années d'application de procédures.

Depuis 3 ans avec la conduite du changement on cherche à satisfaire le client. Ce n'est pas une procédure que l'on cherche à appliquer. Il y a bien sûr des grilles – elles sont réglementaires – qui donnent des consignes. On pense que donner tant de *miles* a du sens pour tel type d'incident mais il y a aussi des leviers d'*empowerment*. Il n'y a pas une application mécanique d'une grille mais la valeur ajoutée des agents, sinon j'aurais des robots partout. Je crois à la valeur ajoutée d'un agent qui comprend les clients et qui va s'adapter à la demande.

C'est un changement qui prend du temps mais cela fait 3 ans que l'on essaie de le faire. Les moyens sont donnés aux agents pour.

Oui, nous avons un modèle de réachat. Je parle de satisfaction client car c'est ce qui est le plus facilement mesurable après la plainte. Lorsque j'ai demandé des millions en plus pour développer cet outil, j'ai dû expliquer son effet sur le réachat avec un modèle marketing suivant le type de clients. Nous sommes capables de valoriser un potentiel réachat suite à un meilleur traitement de plaintes. Il y a bien un effet direct sur le réachat. Quand je fais une demande d'investissement, je dois expliquer quel est l'effet sur le réachat. C'est bien suivi.

Sur la répartition, je n'ai pas les chiffres et sur la France je suis fonctionnel. La hiérarchie de la France c'est le côté marché France. Aujourd'hui on a en gros 1/3-1/3-1/3 : 1/3 en propre dans nos centres, 1/3 à travers nos filiales, 1/3 à travers nos fournisseurs. C'est sur nos centres en propre où il y a le plus de flexibilité. À Wembley 100 personnes supplémentaires ont été recrutées quand j'en avais 60. On a demandé à notre fournisseur en Inde de rajouter des ressources. Je comprends que vous réfléchissiez ainsi, pas moi. Je regarde comment je peux au mieux et au plus tôt aider notre client. Si Wembley et l'Inde me disent qu'ils savent en mettre 100, je vais leur dire de le faire. Lorsque j'ai besoin de 200 ressources j'essaie de trouver la meilleure façon de le faire. Lorsque je demande 2 millions à la Direction Générale parce que des clients sont bloqués, elle me les débloque.

Je comprends votre mission de garant de l'emploi mais dans cette situation de crise, je ne réfléchis pas en garant de l'emploi : je me demande comment je peux répondre au mieux à mon client le plus rapidement possible. La flexibilité est à peu près partout. Sur cet exemple de l'international, j'ai 100 personnes sur les 70 initiales à Wembley et peut-être 100 de plus en Inde. J'ai fait la croissance aux deux endroits. Je ne vais pas nécessairement faire un choix où tout doit être externalisé. Sur la France – je verrai quels chiffres je peux partager avec vous –, dans le modèle choisi le segment du haut Premium est fait en propre par les équipes France, quand le reste est fait par les équipes de Bluelink. La flexibilité interne est moindre qu'à Bluelink. Par trop de rigidité en prenant un engagement de faire tel type de *claim* sur des ressources Air France, on pénalise le client. On devrait aussi en mode crise s'autoriser à trouver les meilleures ressources possible. Dans le modèle français, les ressources en propre à Montreuil et à Toulouse sont moins flexibles que dans une entreprise où l'on recrute des temporaires de façon plus classique.

Comment traiter les pics, les délais de réponse, oui, c'est inacceptable. Je partage votre vision. Grâce à l'automatisation, demain, sur tous ces cas de retard faciles, le client pourra avoir sur le web la réponse et tout de suite la compensation. On va enlever ces plaintes des agents pour qu'ils fassent un meilleur service dans les cas de plaintes compliquées et automatiser tout ce qui est facile. On va répondre plus vite, donner une meilleure satisfaction aux clients et enlever cette charge à nos agents.

Les EAP France, j'ai mis y compris pour la France. Ce choix a été discuté avec Franck TERNER, il y a des sommes non négligeables de reconnaissance de tous ces employés de façon financière et non financière comme des séances de massage dans certains centres quand ils étaient en plein milieu des *claims*, des animations, des repas gratuits, de la relaxation, du yoga. Nous avons proposé tout ce qui était possible pour accompagner ces populations et sans discrimination entre nos propres salariés, les salariés de Bluelink, de Cygnific. Tous nos centres ont été accompagnés financièrement pour accompagner la difficulté que nos employés *frontline* avaient pour aider nos clients. Cela a été fait selon différentes formules suivant les types d'entités. Cela a fait partie des surcoûts auprès des clients : on ne peut pas demander à tous nos agents de faire plus sans le reconnaître. Cela pourrait être fait aussi en fin d'année mais cela a été fait aussi au moment où ils souffraient face à cette avalanche de *claims*.

Sur la productivité, je n'ai pas dit « productivité agent » mais « productivité outil » : je prends le même agent et j'arrive à traiter la même *claim* avec 15 % de temps en moins. Je n'ai pas demandé un effort supplémentaire à l'agent. C'est un outil qui a fait des choses qu'avant l'agent faisait.

Mon premier indicateur est de demander à l'agent s'il est satisfait de l'outil ; 70 % répondent « oui ». Nos générations d'outils n'ont pas pour but de demander plus à l'agent, au contraire ils vont faire que l'agent va faire moins de choses techniques pour être plus à l'écoute du client. Il n'y a pas d'augmentation de productivité, au contraire. On sait bien que l'on ne peut pas augmenter la satisfaction sans lâcher la productivité. Partout on relâche la productivité en poussant cela sur les outils. On essaie d'automatiser tout ce qui est pénible à faire. Si vous deviez remplir un fichier Excel à envoyer aux financiers pour payer, il y a maintenant un transfert ; si vous deviez chercher dans un autre outil quel était le vol en cas d'annulation, c'est maintenant un fly qui apparaît.

Je ne vous demande pas de la productivité. Je vous donne un outil qui vous fera gagner 15 % de temps de traitement. Utilisez ce temps-là pour vous poser plus de questions : est-ce que je fais un geste commercial ? Est-ce que j'écoute ce client ? Est-ce que je lui téléphone parce qu'il semble particulièrement agacé par le traitement ? Voilà quelle est la logique. Le monde du call center est en train de changer. J'y étais il y a 10 ans, je sais que l'on avait des chronos et autres. La relation client de demain c'est de l'engagement avec le client. Ce n'est pas de la productivité. On ne gagnera pas avec la productivité. Je dois régler le problème du volume mais je gagnerai avec de la satisfaction client. C'est ce discours que nous avons partout avec nos fournisseurs. On ne les paie pas sur la productivité, on paie le bonus sur le score de satisfaction client.

Nous sommes en train de changer ce monde-là. C'est ma mission depuis quelques années. Ce n'est pas de faire de la productivité mais je ne peux payer que ce que l'entreprise peut payer. Je dois aussi travailler, si je peux faire mieux il vaut mieux que je le finance avec de l'efficacité.

M. TAIBI.- Merci pour votre présentation.

Je m'adresse à Monsieur TIZON. Les coûts dérivent. En enlevant les grèves, de 104 millions en 2017 on passe à 158 M€ en 2018, soit plus de 48 %. À cela s'ajoute le doublement des agents : de 10 millions on passe à 20 (2/3-1/3 KLM), en gros plus de 50 % ; 178 M€ quand je rappelle que l'intéressement/participation est de 130 M€ ! Que compte faire la Compagnie si tous les ans on se prend 50 % ? On connaît les causes, le pourquoi notre performance se « pète la gueule » sur le Hub – excusez-moi du terme ! Cela se passe ainsi à cause des choix de réduction des coûts à tout va. Avec la sous-traitance vous gagnez 10 mais on se rend compte après que ce que vous avez gagné à l'instant T va vous coûter 30 à l'autre bout car votre vision n'a été qu'une vision de réduction des coûts *via* la sous-traitance. Un exposé sur la sous-traitance nous a été fait, M. BERNARD a reconnu une dérive sur la ponctualité. Et voilà où l'on en est : 160 M€ de compensations !

J'espère qu'un plan est prévu pour résoudre cela. Si on se reprend encore 50 % l'année prochaine, c'est que l'on est mauvais. On peut bien se dire que des officines se créent, que maintenant les clients vont sur Facebook, que l'on vient même les chercher pour aller chercher des compensations, d'accord mais si nous étions parfaits, du moins meilleurs, on pourrait créer toutes les officines de la terre, il n'y aurait pas de compensation. On ne peut pas mettre cela sur le dos des officines ou sur le règlement européen. L'Europe peut même mettre des pénalités à 2 000 €, si on est bon il n'y aura pas de compensation.

Autant de compensations cela veut dire que l'on est très mauvais et cela s'accroît d'année en année à cause de choix stratégiques faits par des personnes qui sont là et qui ont décidé. À la fin on a cette présentation. 160 millions sont mis à la poubelle. On donne des compensations car on a été mauvais. Je n'ai pas su rendre le service pour ce que le client a payé. Ce ne sont pas les salariés d'Air France qui ont été mauvais, eux ils sont en difficulté, ils n'arrivent plus à traiter. Nos avions ne partent pas à l'heure, des vols sont annulés – 300 vols cet été ont été annulés, et il n'y avait pas de grève ! Les coûts sont faramineux. On les a, ici, en CCE.

Ma session de lundi va être passionnante avec le Directeur Général des Opérations, M. Alain Hervé BERNARD car je le tiens pour responsable. C'est lui le DG des Opérations. Il va falloir qu'il m'explique l'augmentation de 50 % et que rien ne se passe. Il serait chez Delta, cela ne se passerait pas ainsi. Il n'y aurait pas un huluberlu au CCE qui gueulerait. Il aurait des comptes à rendre. 50 M€ c'est énorme Monsieur TIZON ! Je vous l'ai dit c'est plus que la participation et l'intéressement cumulé. C'est normal que l'on sorte de nos gonds. Et pour traiter cela on est obligé d'embaucher le double de salariés ! Mais c'est de la folie.

M. TIZON, Président.- Chez Delta, cela ne se passerait pas ainsi pour tout le monde. Quelqu'un ce matin a dit « on prend pour exemple Delta », mais Delta c'est un autre monde dans tout. J'ai travaillé avec les gens de Delta, je les connais bien. C'est un autre monde, mais sur tous les plans, pas seulement sur le fait que le patron doit rendre des comptes. Là où je vous rejoins totalement c'est que, globalement, l'évolution des clients est exogène. On ne pourra rien y faire. La vraie question est : que faire des causes endogènes, c'est-à-dire celles qui sont chez nous ? J'ai mémoire qu'Alain BERNARD et Pierre GIRAUD soient venus pour présenter le plan d'action post-été. Nous avons aussi un plan qui s'appelle Perf'Ops dont l'objectif est bien de retrouver des ratios de résultats d'exploitation.

Je ne dis pas que tout est blanc. Je découvre les chiffres, c'est vrai que cela interroge. Sur certains items, effectivement les choix d'organisation ou les choix d'économies ne font-ils pas que c'est contre-productif par rapport à ce que cela coûte ? Je n'ai pas la réponse aujourd'hui. J'avais prévu d'en reparler avec Anne RIGAIL. Je vous rejoins : est-ce qu'à un moment donné l'argent que l'on ne met pas sur la table pour certaines choses de toute façon il faut le mettre derrière ?

Que l'on soit clair : dire que les 160 millions sont exclusivement liés à des mauvais choix de la Direction ou à des économies de « bout de chandelle » qui ont été faits, ce n'est pas vrai. Il y en a probablement une partie. On se connaît, je ne suis pas à dire : on est blanc comme neige, on n'a rien fait. Ce n'est pas vrai. Si l'on a fait des choix qui sont contre-productifs, il faut les assumer mais ce n'est pas non plus 100 %. Des choses sont aussi liées à des éléments que l'on ne maîtrise pas comme des incidents techniques ou autres.

À la question : que comptez-vous faire ? Je vais en reparler avec Anne RIGAIL. Je pense qu'elle connaît cette présentation mais je pense que dans la question que vous posez il y a quelque chose à regarder. Je vous l'accorde sinon je vous aurais dit : « circulez il n'y a rien à voir ». Oui, il y a une question.

M. PELOUS.- Je reviens sur une question à laquelle je n'ai pas répondu sur le « pas de réponse client ». Je suis en charge de la politique de toute la gestion depuis mars 2018, cela n'existe plus « pas de réponse au client » bien que cela ait existé, on classe la *claim* au bout d'un certain temps. On a été obligé de le faire quand il y avait 4-5 réponses du client, au bout de 2 mois ce choix a été fait. Il y a eu un peu de « purge », qui était inacceptable au moment du stock.

M. LABADIE.- Je sens que je vais faire l'unanimité si je dis qu'un salarié heureux cela peut être également un client heureux ! C'est peut-être un peu rapide. Un client heureux, c'est un passager...

M. TIZON, Président.- Vous auriez même dû dire : un agent. Cela aurait été encore mieux.

M. LABABIE.- Oui, un salarié heureux, un travailleur mais on se rejoint. Plus sérieusement et en mettant de côté une augmentation des *claims*, des réclamations, si on enlève les causes internes, dans votre exposé, Monsieur PELOUS, on n'a pas vu tout ce qui est dû aux infras. Je ne pense pas seulement à Roissy mais aussi en province, les infras qui ne sont pas toujours opérationnels, notamment en Afrique avec les conditions d'exploitation. On a aussi des grèves ATC en Italie quasi hebdomadaires ; il y a beaucoup de choses. Nos concurrents ne s'embêtent pas trop avec la NRE ; Ryanair fait souvent la Une des journaux, on voit des passagers bloqués dans un aéroport qui disent ne pas avoir été contactés, n'ont eu ni à boire ni à manger. On a le sentiment que finalement la relation client devient presque un critère de performance, voire même un critère de choix dans la marque d'une compagnie aérienne. Quand il y a une promesse produite très forte, le client s'attend à ce qu'Air France soit à la hauteur.

Est-ce que cela peut devenir, au même titre que l'on dit que le repas sera gratuit, votre bagage sera gratuit, un critère de choix ?

Karim a parlé des officines, du moins des sociétés spécialisées, les *class actions*, qui regroupent des personnes qui ont subi des aléas, j'ai le sentiment que cela monte de plus en plus et que cela pose des problèmes aussi aux salariés qui sont en *frontline* qui doivent gérer cela car le contexte juridique, consommériste est de plus en plus fort. On n'a pas le sentiment que la réponse de la Compagnie soit suffisamment structurée pour faire front ou répondre à l'ensemble de ces sociétés qui peuvent vous amener 200-300 clients et qui vont même jusqu'à faire du démarchage en récupérant des mails suivant des moyens que l'on n'a toujours pas compris. Dès que vous avez subi un aléa, il y a parfois des choses un peu curieuses, des clients reçoivent des mails pour s'inscrire et où un certain nombre de choses leur sont promises.

Vous avez parlé du proactif, c'est important pour nous, notamment quand cela passe par l'*empowerment*. Il n'est sans doute pas suffisamment développé. À certains endroits, malgré les efforts que l'on veut bien reconnaître, il est parfois encore enfermé, cela reste dans des prés carrés de petits chefs. Cela fait le lien avec ce que nous demandons sur les moyens qui ne sont pas toujours donnés au management de proximité. Pour les salariés en *frontline* c'est une source d'émancipation et d'autonomie qui est très importante et qui permet de régler un certain nombre de cas.

Sur iCare qui a remplacé le bon vieux Fidélio, on a mis du temps : est-ce parce que c'était une société extérieure et que cela n'a pas été développé en interne ? La société SCII avait été pré-sélectionnée. Aurait-on été capable de le traiter en interne ? On a perdu plusieurs mois avec une formation, derrière les *claims* ont commencé à ne pas pouvoir être traités, surtout en 2018 qui était déjà pire que 2017.

M. PELOUS.- Merci pour ces questions, vous connaissez vous aussi bien le sujet.

Oui je suis convaincu que la relation client est un facteur différenciant de choix non seulement dans l'industrie mais encore plus pour Air France. Sur la marque Air France et l'attente client, on ne sera jamais les moins chers en termes de prix façon *low cost*. Il faut mener le combat sur le produit mais il y a aussi des compagnies du Golfe qui ont une excellence de produits. Par contre sur la partie humaine de la relation client – ce métier en fait partie – c'est un facteur différenciant. La Direction Générale a fait ce choix d'investissement, je n'ai pas un seul projet où l'on m'a dit « non », cela ne vaut pas le coup pour les clients. Il faut que je documente, que je justifie l'investissement mais on se situe vraiment dans cette logique de dire, pour la marque Air France, il faut que la relation client, particulièrement en cas de crise, soit au niveau des attentes du client. J'ai eu une croissance de mon budget ces dernières années en termes de relation client. On me demande de faire des efforts d'efficacité mais j'en réinvestis une grosse partie. On est plutôt en augmentation.

La Direction Générale a beaucoup travaillé avec Anne RIGAIL au préalable dans sa précédente fonction. Je suis sûr que cela va continuer sur cet investissement client. C'est bien un facteur différenciant.

Sur les class *actions*, je n'ai pas la solution pour ces compagnies. On est en train de créer deux leviers : en créant le self-servicing, le client peut avoir sa réponse facile, réglementaire, finalement on va les by-passer. Si le client a facilement une réponse dans 48 heures en remplissant un formulaire, pourquoi ne pas avoir de la compensation à travers une plainte ? Aujourd'hui il y a des délais, on n'est pas suffisamment réactif. Ce module doit être un moyen d'éviter ce qui se passe. Cela va rester un poids. Il faut voir comment gérer la relation et les obliger à rentrer dans nos formats, c'est-à-dire les obliger à remplir. Ce n'est pas leur former la porte sinon ils réussissent à nous saturer. C'est reconnaître qu'il y a une certaine relation parce qu'ils existent et les by-passer en même temps. Vous voyez la difficulté. Je n'ai pas la solution. On y travaille. Cela fait partie d'une évolution, c'est ce que j'avais indiqué en écrivant : « nouveau process de traitement pour les « Claim Management Companies ». On va essayer ces deux leviers en espérant que cela fonctionne. J'ai quelques doutes sur leur positionnement.

Le proactif avec l'*empowerment*, oui. Notre rôle est de mettre à disposition des agents *frontline*, des outils pour leur donner plus d'*empowerment*. Vous êtes les premiers à le dire : attention à ne pas en demander trop aux agents *frontline*. On ne va pas transformer tous nos agents *frontline* en agents *customer care*. Leur donner les moyens quand ils ont besoin de répondre aux clients, oui, mais je serai le premier à ne pas pousser trop loin. Oui si cela a du sens mais n'en rajoutons pas trop sur nos agents *frontline* qui ont aussi beaucoup de choses à faire. On va augmenter de 1 ou 2 %, ce sont des dizaines de milliers de *claims*. C'est déjà beaucoup. On peut les aider avec des outils, l'automatisation mais on ne peut pas leur demander beaucoup plus aujourd'hui.

ICare est un projet particulièrement difficile : Aurions-nous pu le développer en interne ? Oui. Aurions-nous eu moins de problèmes ? Je n'en sais rien. Nous avons placé cet outil à un haut niveau : donner la vision du client, payer partout dans le monde, des demandes d'automatisation, un mode guidé. Il y a eu des dysfonctionnements de relation entre le fournisseur, l'intégrateur. Nous avons cumulé un niveau d'ambition très élevé et des difficultés entre les différents corps de métiers qui ont conduit à un certain nombre de problèmes.

Ce projet est particulièrement complexe. Quand quelque chose de bien existe sur le marché, notre talent est de le prendre et de l'intégrer dans notre monde avec l'informatique Air France, il n'est pas nécessairement de redévelopper. Nous n'allons pas construire nos propres avions. En serions-nous capables ? Peut-être, mais des outils du marché répondent aux besoins. La valeur ajoutée de l'Informatique d'Air France est de l'intégrer au mieux dans nos besoins, pas de tout développer.

L'intégration a été douloureuse pour analyser pourquoi cela n'a pas marché. Mon but maintenant est que cela marche plus rapidement et que les 70 % de satisfaction montent à 75 % et que tout le monde soit content de l'outil.

Mme DEMIGNE.- En 2014, une enquête a été menée sur les compagnies européennes. Seuls 5 à 10 % des clients faisaient une réclamation suite à un dysfonctionnement sur leur parcours de voyage. Entre-temps, ces fameuses entreprises se sont créées pour réclamer à la place des clients.

Êtes-vous capable de mesurer l'impact que ces sociétés ont eu sur le taux de réclamation chez Air France-KLM ? Où nous situons-nous par rapport aux compagnies européennes qui sont impactées par ce genre d'entreprises, notamment par rapport à la réglementation européenne qui date de 2004, donc largement antérieure à la mise en place de ces entreprises privées de réclamations ?

Enfin, comment des sociétés privées peuvent avoir accès aux données personnelles des entreprises, des voyageurs ? Cela nous interroge sur la confidentialité des données internes de nos passagers au niveau d'Air France-KLM.

M. PELOUS.- Le 5 à 10 % fait 30 à 40 %. La réglementation européenne qui est plus communiquée, y compris dans les aéroports, ces compagnies qui vont inciter ces clients à se plaindre, mais aussi les médias sociaux, toute cette visibilité sur les clients qui se plaignent ou qui ne se plaignent pas, qui ont eu des compensations font que nous avons du consumérisme, une tendance à se plaindre et on connaît mieux ses droits.

Le 5 à 10 % est devenu 30 à 40 % suivant le type d'événements.

Puis, chaque incident majeur crée aussi une prise de conscience du client que nous lui devons quelque chose. Après les gros événements, nous avons plus de tendances à la plainte puisque nous créons de la conscience client que nous faisons mal notre travail et que nous devons les compenser après. Tous ces effets conduisent à ce taux qui explique pourquoi nous avons cette tendance qui se cumule à des effets réels d'irrégularités de service dont c'est notre responsabilité.

La réglementation européenne s'applique à toutes les compagnies européennes. Pour les compagnies étrangères, ce n'est que sur les vols partant d'Europe. Nous avons toutefois vu quelques exemples de compagnies *low costs* qui essaient de s'en affranchir. Si le client ne se plaint pas ou si on lui propose tout de suite 100 même si on doit 600 et si le client n'est pas complètement conscient de ses droits et ne se plaint pas, il ne se passe rien.

Aujourd'hui, le choix d'Air France est de respecter la loi européenne. Nous payons la réglementation européenne. Nous sommes tous censés le faire en Europe. Mais ce n'est pas le seul sujet sur lequel les compagnies *low costs* sont un peu dans une zone grise vis-à-vis des réglementations européennes.

Je ne peux pas vous répondre sur la réalité. Nous savons que dans certains cas, cela n'a pas été fait. La politique d'Air France est de respecter la réglementation européenne.

Ces *claims management companies* adressent parfois des mails troublants. Pourquoi envoient-ils un mail à tel client ? Nous savons qu'il existe des accords entre certaines entreprises et ces compagnies, entre des agences de voyages et ces entreprises. Avec des accords, ils ont parfois le droit d'avoir accès aux données. Si American Express ou telle agence passe un accord avec une telle compagnie, ils peuvent leur donner les fichiers clients avec l'accord du client. Si un groupe comme Daimler Benz décide de passer un accord, ils peuvent donner le fichier clients et ils se chargent de récupérer.

Il n'est pas interdit qu'ils aient accès à des données clients à partir du moment où le client a donné son accord. Nous demandons parfois s'ils ont bien l'accord du client pour récupérer l'argent.

Y a-t-il des vols de données ou des non-étanchéités ? Je ne peux pas vous répondre. Nous sommes vigilants sur le sujet et avec le juridique d'Air France, nous irions jusqu'au procès si nous détectons des effets massifs, mais c'est souvent de gré à gré. Si demain je m'engage à vous récupérer un maximum de compensations, vous risquez d'être d'accord.

Nous essayons d'avoir une bonne relation avec nos partenaires ou les agences de voyages pour faciliter leurs démarches lorsqu'ils veulent récupérer, qu'ils évitent d'aller vers ces compagnies. Nous voulons qu'ils s'adressent à nous et pas aux compagnies. Cela fait partie du plan d'action. Nous devons être vigilants avec ces traitements de données, encore plus dans la situation de protection des données clients.

C'est une alerte justifiée, mais je n'ai pas de cas massifs de preuves où nous avons eu du vol de données pour contacter des clients. On nous a toutefois rerouté des mails où il est étrange de constater qu'ils sont informés de certains délais de clients et nous partageons vos inquiétudes.

M. PILLET.- La première fois que j'avais entendu parler de ces chiffres de compensation, je m'étais demandé si l'on ne s'était pas trompé d'un zéro tant les montants sont colossaux. À force de manipuler les chiffres dans cette instance, nous avons la comparaison facile. Il a été évoqué par mes collègues que c'est l'équivalent chaque année de 3 Boeing 777. On peut multiplier les comparaisons, c'est aussi 15 jours de grève massive tous les ans chez Air France ou l'équivalent du 13^{ème} mois pour tous les salariés.

Il est vrai que nos clients nous payent des recettes, mais nous constatons que tous les salariés d'Air France payent finalement les clients pendant un mois de l'année. C'est colossal et nous ne sommes peut-être pas au maximum puisque vous parlez de 30 à 40 % de clients qui se plaignent. Ils étaient 5 % il y a quelques années. Ce chiffre pourrait monter entre 60 et 80 % dans les années à venir et dans ce cas, nous passerions alors à 600 M€.

Je comprends pourquoi ces dernières années, il y a eu autant d'acharnement sur les salariés quand on ne peut pas maîtriser les taxes ni le carburant soumis aux cours mondiaux, ni un poste aussi important que celui-ci. Certes, nous n'allons pas tomber à zéro, car ce n'est pas un poste qui peut disparaître, il y a des lois européennes. Si nous n'avons pas la main, cela veut dire que cela revient à l'équivalent d'une taxe supplémentaire. En revanche, comme vous l'avez indiqué, il y a des éléments que l'on peut améliorer.

Je me pose une question simpliste : En admettant que ce poste se réduise de moitié, qu'il tourne autour de 180 M€, le fait d'investir 100 ou 150 M€ dans de la logistique, de la technique, des moyens humains surtout, car nous dénonçons depuis toujours la baisse des moyens humains, permet-il de faire baisser ce poste ? Avez-vous pu identifier qu'un investissement de 100 ou 150 M€, où qu'il soit, pourrait faire baisser ce poste de manière drastique ?

Tous mes collègues s'étonnent de ces chiffres. Il y a un véritable plan d'urgence à développer impérativement pour réduire ce poste.

Il ne me semble pas que vous ayez répondu à ma collègue précédemment qui vous a interrogé sur ce que cela représente pour les autres compagnies en pourcentage par rapport au chiffre d'affaires. Sommes-nous dans la norme ou au-dessus, en dessous ? Est-ce admis dans le transport aérien ou y a-t-il un différentiel chez Air France ?

M. PELOUS.- Je ne saurais pas répondre à la première question. Un investissement de 150 M€ aurait-il un effet ? Si nous baissions le nombre de délais et d'annulations en mettant par exemple un avion de réserve supplémentaire qui coûte de la recette puisqu'il ne va pas générer de la recette, il y aura un effet mécanique. Est-ce rentable ? C'est toute la difficulté. Le choix de jouer une politique de réserve supplémentaire vient d'être pris. J'espère que le taux d'annulation et donc de clients impactés va baisser et que l'augmentation de la tendance client ne sera pas plus forte. Nous pouvons en effet avoir une augmentation de plaintes, même si les irrégularités sont moins nombreuses parce qu'ils se plaignent davantage.

Mais le choix de la Direction Générale d'investir sur la qualité de son exploitation à travers tous les programmes fait également face à cette remontée que je fais régulièrement à la Direction Générale.

Mais il y a également des causes de délais, d'annulations, parfois des grèves, de la météo. Ce ne sont pas que des causes internes. Nous pouvons améliorer la régularité avec des choix comme un avion de réserve. Mais ce choix génère-t-il suffisamment d'économies par rapport à ce que cela coûte ? C'est un sujet large.

M. TIZON, Président.- La question en complément est quel est le lien de causalité entre la tendance de fond des clients et les éléments ponctuels 2018 ? Dans cette croissance, qu'est-ce qui est lié à ces phénomènes ? Nous ne le savons pas.

Pour autant, cela doit nous interroger sur les éléments endogènes qui sont de notre responsabilité et que nous devons étudier.

M. PELOUS.- Je n'ai pas répondu à la question des coûts parce que ce n'est pas des données que nous partageons. La seule compagnie européenne avec laquelle je partage, c'est KLM.

La croissance des plaintes chez KLM est de 40 % cette année. Il n'y a pas de grève, mais il y a des disruptions de service, du *snow*, une panne du trieur bagages, des problèmes d'exploitation. Nous sommes au-dessus, mais la tendance de fond est de 40 % chez KLM. Cette réalité du client qui se plaint est là. Quand il y a une non-conformité, il est normal d'être mécontent et de vouloir le service que l'on a acheté.

Cette tendance de fond est très forte. La réglementation européenne s'applique à tous et il y a une réalité d'un monde géopolitique et météorologique qui est là. KLM a aussi des problèmes d'exploitation.

La tendance de KLM à 40 % et la nôtre à plus de 60 % avec un effet grève montrent bien l'existence d'une tendance de fond et peut-être un travail des compagnies aériennes sur cette complexité des produits que nous vendons et comment mieux les maîtriser.

C'est le seul chiffre que je peux partager parce que je n'ai ni Easyjet ni Delta. Le marché domestique américain est particulier et le ratio n'est pas comparable.

M. JAGUT.- Merci pour votre présentation et votre volonté de répondre au mieux à toutes les questions parce qu'il faut reconnaître que parfois, nous avons des intervenants qui sont plus superficiels.

J'avais quelques compléments d'information à vous demander concernant les appels directs des clients pour des plaintes et des appels faits par des officines. Avez-vous des chiffres à nous donner ?

Ne pensez-vous pas que cette fameuse intelligence artificielle que vous allez mettre à disposition des clients va, une fois de plus, mettre des distances entre les personnes qui estiment ne pas avoir été satisfaites de certains services et les personnels qui sont censés leur répondre ? Je veux en venir au numérique que l'on trouve partout. Il faut reconnaître que cela a été beaucoup décrié, mais il s'avère qu'une fois de plus, dès que l'on a une opportunité, on met encore des logiciels, des systèmes qui retirent cette relation directe avec un humain. Je pense que cela peut aussi engendrer des frustrations, des contrariétés avec des personnes qui viennent se plaindre que le service n'était pas à la hauteur de ce qu'ils avaient payé. Cela peut être un irritant supplémentaire.

Pour finir, j'aurais voulu revenir sur les règlements à chaud pour les agents en *frontline* à bord et en aéroport et les moyens que vous leur apportez pour leur permettre de compenser le client en direct au plus vite.

Nous avons souvenir de ce qui s'est passé cet été en *frontline* avec les clients qui étaient exacerbés. À l'UNSA Aérien, nous sommes à l'origine d'une négociation sur un accord que nous espérons voir aboutir sur les incivilités. Ne croyez-vous pas que vous mettez encore plus en souffrance et en difficulté ces personnels qui sont agressés, parce que c'est toujours dans de tels moments que l'on vient réclamer, et qui doivent faire au mieux en urgence ? Ce n'est pas leur faire un cadeau que de leur donner une telle charge dans des moments aussi difficiles.

Comme mon collègue M. PILLET, j'avais besoin de savoir vis-à-vis des autres compagnies si vous aviez quelques chiffres à nous fournir.

M. PELOUS.- Les 850 000 appels que nous avons eus cette année ne sont que du direct. Aujourd'hui, nous n'allons pas répondre à une officine qui va nous contacter. C'est là que nous allons gagner. Si nous sommes là pour nos clients partout, il va venir vers nous plutôt que vers une officine. Nous ne voulons pas mettre quelqu'un entre nous et le client, nous voulons traiter le client en direct.

Je pense que les plaintes arrivant de ces officines sont de l'ordre de 20 % pour l'Europe seulement parce que c'est surtout sur l'Europe qu'elles sont présentes. Mais il faudrait que je vérifie. Ce n'est pas pour l'ensemble du monde, mais c'est un phénomène européen et néerlandais, un peu moins en France.

Intelligence artificielle et distance au client : Je ne peux qu'être d'accord avec vous, mon métier, c'est de l'humain. Je suis persuadé que l'intelligence artificielle va nous aider dans nos métiers, mais pas pour remplacer les agents. Je gère des humains et je les aide à faire au mieux leur métier.

Pour les médias sociaux, nous avons fait un petit robot d'intelligence artificielle, mais qui ne répond pas aux clients, qui propose à l'agent la meilleure réponse possible en fonction de la demande du client. Je garde ma valeur ajoutée, j'aide mon agent avec une réponse à lui proposer, je prépare le travail. Je fais tout ce qui est facile, mais la valeur ajoutée de l'humain sera toujours là.

J'essaie toujours de garder la valeur ajoutée de ces agents.

Il en est de même pour le Customer Care. Pour répondre à la demande : « J'ai été retardé de 6 heures sur tel vol, j'ai droit à tant », il n'y a pas besoin de l'humain. En revanche, je comprends que c'était l'anniversaire de votre sœur, que vous êtes embêté, je vous mets un petit mot et un bon d'achat, c'est la valeur ajoutée de l'humain que le robot ne fera pas.

L'idée est bien la complémentarité des 2, mais pour protéger l'un, n'oublions pas l'autre. Nous restons au cœur de l'humain, mais c'est l'humain augmenté, nous allons l'aider avec ces modules. On n'envoie pas la réponse en direct, on met la couche humaine. Quand cela marche, nous validons ou quand c'est vraiment mécanique, nous validons.

Frontline : je suis également en ligne avec vous. Permettre à un PNC qui a une vidéo qui ne marche pas à bord, de dire au client d'envoyer une *claim*, ce n'est pas l'aider, c'est garder la pression du client. Si grâce à son iPad, le PNC peut dire au client qu'il automatise la demande et qu'il recevra sa compensation, je n'ai pas demandé plus, mais je l'ai aidé à mieux faire son métier. Si j'apporte en plus la possibilité de faire un geste commercial supplémentaire, je le rends encore plus responsable.

Cela marche à bord parce que ce sont des cas limités et ils ont le temps de traiter le client. On ne peut pas donner cela en *frontline* à un guichet aéroport quand on vient d'annuler un vol. Je ne vais pas leur demander de tout traiter à chaud.

En revanche, pour des situations particulières, apporter à un agent cette capacité face à un client, au lieu de demander au client d'aller se plaindre sur tel numéro, c'est l'aider. Ne poussons pas trop loin, donnons-leur le moyen quand ils peuvent, mais j'ai prévu 1 % annuel d'ici 2021. Je suis réaliste et ce n'est pas moi qui vais l'implémenter, je vais mettre à disposition de la Direction de l'Exploitation et de la Direction PNC les moyens de le faire au rythme que les personnels avec les représentants du personnel mettront en place. Nous sommes dans cette logique. Je suis un facilitateur pour aider au mieux les clients, mais j'ai un métier d'être humain et je connais les contraintes de mes équipes et des autres métiers.

M. TIZON, Président.- Je ne doute pas que nous aurons l'occasion d'en reparler.

M. PELOUS.- Merci à tous pour vos 32 questions pertinentes.

M. TIZON, Président.- Au regard des débats, il sera intéressant d'y revenir dans l'année pour voir si les réclamations baissent ou augmentent. C'est beaucoup d'argent.

3. Désignation d'un représentant du comité central d'entreprise au sein du comité d'analyse stratégique auprès du comité de groupe européen.

M. TIZON, Président.- Si j'ai bonne mémoire, le représentant doit être M. ÉVAIN et il n'est plus membre de cette instance. Nous devons donc procéder à son remplacement.

M. BEURAIN.- Sur l'ordre du jour, il n'est pas écrit « remplacement » mais « désignation ». Il faut donc respecter l'ordre du jour.

M. TIZON, Président.- Comme le nombre de représentants est limité, nous venons bien à avoir un représentant. Il s'agit d'une désignation puisque nous avons un représentant actuel qui n'est plus, de fait, représentant au CVS comme il l'était précédemment parce qu'il n'est plus membre de cette instance. C'est bien une désignation. J'expliquais seulement le cadre de cette désignation. Nous n'allons pas voter sur le départ de quelqu'un mais sur la désignation d'un nouveau représentant..

M. BEURAIN.- Ce n'est pas clair.

M. TIZON, Président.- Monsieur BEURAIN, le vote porte sur la désignation d'un représentant au CVS puisqu'il y a actuellement un représentant, M. ÉVAIN, qui n'est plus membre du CCE. Il ne peut donc plus représenter le CCE à ce Comité. C'est simple. Je ne vois pas où est la question.

Je fais appel à candidature. Y a-t-il des candidats ?

M. DEWATINE.- Au moment du renouvellement des élus du CCE au CAS, il y avait eu une demande de remonter de 5 à 7. Je voulais savoir où nous en étions avec les camarades de KLM sur le sujet.

M. TIZON, Président.- Je vous rappelle ma réponse et je m'étonne que vous n'en ayez pas souvenir. La demande avait été formulée en session et je vous avais répondu que nous ne pouvions pas modifier puisqu'il y avait un accord tripartite entre le CGE, la partie hollandaise et la partie française. J'avais précisé que nous examinerions cette question post-élections CSE car le principe de l'accord précédent était que tous les syndicats représentatifs faisaient partie de cette instance et qu'à travers les différents postes et les représentants, tout le monde y était encore. Si la question se posait a posteriori, nous reprendrions le débat avec nos camarades hollandais.

Mais reprendre ce débat pour l'avoir de nouveau dans 3 mois avec eux ne me semblait pas à propos. C'est ce que j'avais répondu. Vous pourrez reprendre les minutes.

M. DEWATINE.- Vous pouvez compter sur moi parce que je ne me souviens absolument pas de cela.

M. TIZON, Président.- Je l'avais peut-être pensé dans ma tête. Je le dis officiellement, vous m'avez donné cette opportunité !

Y a-t-il des candidats ?

M. BEURAIN.- J'ai une question. Tous les membres représentants de ce comité ont-ils un mandat électif ?

M. TIZON, Président.- Il est prévu dans le document qu'ils sont désignés par cette session. C'est ainsi que nous avons procédé il y a quelques semaines de cela à la désignation des 5 membres représentants du CCE au Comité d'Analyse Stratégique auprès du Comité de Groupe Européen. C'était 5.

Mme MOORE RIEUTORD.- Ils parlent de tous les membres.

M. TIZON, Président.- Je ne comprends pas la question, Monsieur BEURAIN. Pouvez-vous la préciser ?

M. BEURAIN.- Il me semble que l'un des membres n'a aucun mandat et cela ne pose problème à personne.

En l'occurrence, je suis venu pour une désignation, pas pour un remplacement. Cela ne me dérange pas de désigner, s'il y a un candidat, je voterai pour lui. Mais la justification du remplacement est un peu bancal pour moi.

M. TIZON, Président.- J'ai l'impression de ne pas parler français.

Je ne parle pas du CGE. L'accord CGE prévoit un Comité d'Analyse Stratégique. Ce Comité d'Analyse Stratégique prévoit 5 représentants du CCE dans ce comité. Nous avons voté il y a à peine 2 mois et il n'y a pas eu débat. D'un seul coup, les débats s'ouvrent. Aujourd'hui, pour être représentant du CCE au Comité d'Analyse Stratégique, il faut être membre du CCE.

Un représentant actuel, M. ÉVAIN, n'est plus membre du CCE. À ce titre, il faut procéder au remplacement de cette personne, donc à la désignation d'un nouveau représentant.

Je ne vois pas où est le débat, Monsieur BEURAIN.

Mme MOORE RIEUTORD.- Le débat est sur la totalité. Tous ceux qui sont au Comité doivent être élus. Je traduis.

M. TIZON, Président.- Je ne vois pas où est le souci.

M. DELLI-ZOTTI.- Cela m'ennuie un peu parce que j'ai l'impression de pousser Philippe ÉVAIN dehors, mais s'il vous faut un candidat, il me semble bien qu'il y ait un pilote dans l'instance. Je suis donc candidat à l'élection et je m'en remets à vous puisque je n'ai pas grand-chose à faire et je n'ai largement pas la majorité dans cette instance.

M. TIZON, Président.- Y a-t-il d'autres candidats ?

Je ne vois pas où est la question. Le sujet est à l'ordre du jour. Nous nous sommes expliqués quand nous avons rédigé l'ordre du jour, il n'y avait pas de question.

Nous procédons au vote. L'unique candidat est M. DELLI-ZOTTI.

Qui est pour ?

Mme MOORE RIEUTORD.- Désolée pour le formalisme et, personnellement, je ne suis pas pour, mais il me semble qu'il faudrait que vous demandiez si quelqu'un souhaite un vote à l'urne ? comme il s'agit d'une personne.

M. TIZON, Président.- Vous avez raison. Je suis allé trop vite car il me semble que nous l'avons fait à main levée la dernière fois et pas à l'urne. Mais vous avez raison, je dois poser la question.

Qui sont les votants ?

Mme COTIS.- Les votants sont M. WAUQUIER, Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BEURAIN M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, M. DELLI-ZOTTI, Mme MOORE-RIEUTORD, M. PILLET.

M. TIZON, Président.- Madame MOORE-RIEUTORD, il faut que je demande si tous les élus sont d'accord ? Je ne sais plus comment on procède.

M. BEURAIN.- À votre niveau de salaire, Monsieur TIZON, vous ne le savez pas ?

M. TIZON, Président.- C'est vraiment une super remarque... Monsieur BEURAIN, vous savez tout, vous êtes parfait !

M. BEURAIN.- C'est vous qui êtes à la place du patron.

M. TIZON, Président.- Je suis Président de cette instance et les pratiques diffèrent en fonction des CE ou CCE. Je sais que vous connaissez tout et que je ne connais rien. C'est parfait, je vous remercie. Je trouve que dans la manière dont nous travaillons ensemble, ce sont des super remarques. Je suis direct, mais sincèrement, cela ne sert à rien. Mais ce n'est pas grave.

Monsieur le Secrétaire, vous savez sûrement. Pouvez-vous préciser le mode de fonctionnement par rapport au vote sur des noms ?

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Nous avons pris pour principe que, lorsque nous élisions une personne, c'était du vote à l'urne. Cependant, si une personne demande le vote à l'urne mais s'il n'y a aucune opposition, nous pouvons passer au vote à main levée.

M. TIZON, Président.- Une des personnes ici présentes souhaite-t-elle procéder à un vote à l'urne ? (*Aucune*)

Nous pouvons donc procéder au vote à main levée pour cette fois-ci.

Il faudra se reposer la question dans le CSEC de la manière dont on procède.

Nous avons donc 11 votants.

Qui vote pour la candidature de M. DELLI-ZOTTI ?

Résultat du vote à main levée :

➤ *11 voix pour (unanimité des présents).*

M. DELLI-ZOTTI est élu et je vous félicite.

Il n'y a pas une procédure sur le fait d'applaudir ?!

Mme MOORE RIEUTORD.- Avez-vous un calendrier pour la prochaine réunion ?

M. TIZON, Président.- La dernière réunion a dû se tenir en fin d'année, il y a au minimum deux réunions par an. Je vais vérifier les dates, je ne les ai pas en tête.

Mme MOORE RIEUTORD.- Je pensais qu'il y avait une réunion en février.

M. TIZON, Président.- Non, je crois qu'il n'y a pas de réunion programmée pour l'instant. Je vais revérifier.

4. Avis de la session sur le projet de vente du terrain de camping de la Vernatelle (Gassin) au prix de 3 200 000 €

M. TIZON, Président.- Je sais que le Secrétaire a renvoyé les documents à tout le monde.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Je vous demande une interruption de séance.

La séance, suspendue à 16 heures, est reprise à 16 heures 35.

M. TIZON, Président.- Nous pouvons reprendre.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Monsieur le Président, nous pouvons passer au vote.

M. TIZON, Président.- L'avis de la session est demandé sur le projet de vente du terrain de camping de la Vernatelle, à Gassin au prix de 3 200 000 €.

Mme COTIS.- Nous avons 9 votants : M. WAUQUIER, Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BEAURAIN, M. JAGUT, M. CAPDEVIELLE, M. PILLET.

Résultat du vote à main levée :

- *4 voix pour*
- *5 voix contre*
- *0 abstention.*

L'avis de la session est négatif.

Un point d'information : notre prochaine session se tiendra le 22 février. Nous avions prévu deux jours mais un jour devrait être suffisant.

M. TAIBI.- C'est le jour de la publication des comptes annuels.

M. TIZON, Président.- Si j'ai bonne mémoire nous devons voter une motion UNSA/FO concernant la DGSI ; il y en avait une deuxième motion mais elle n'a pas été présentée.

M. CAPDEVIELLE.- Je veux juste apporter quelques éléments même si je suis d'accord avec ce qui est écrit. Il y a eu quelques évolutions depuis ce papier, en tant que Secrétaire du CE j'ai continué à rencontrer la Direction là-dessus. La consultation du CE qui devait avoir lieu la semaine prochaine est reportée ; les CHSCT seront consultés et la Commission Eco/Pro et Emploi formation sera réunie. Il y a une avancée là-dessus. J'espère qu'elle va aller dans le bon sens même si je suis d'accord avec le constat qui est fait dans cette motion. J'espère que les instances seront plus respectées que ce n'était le cas jusqu'à présent..

Je considère que ces reports vont dans le bon sens. J'espère que ce sera suivi d'effet.

M. TIZON, Président.- Il y aura bien un *process* d'information consultation au CE de la DGSI.

Je mets au vote la motion présentée par l'UNSA et FO concernant la DGSI.

Résultat du vote à main levée :

- *9 voix pour*

La motion est adoptée à l'unanimité.

Je vous remercie de votre participation.

La séance est levée à 16 heures 45.