

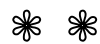
# AIR FRANCE

---

## Comité Central d'Entreprise

Session du 22 février 2019

---



*Minutes rédigées par les soins de :  
Stéphanie MAROTEL et Dominique JOUHANNEAU  
Sténographes de conférences*

# CCE AIR FRANCE LISTE DE PRESENCE

**Monsieur Patrice TIZON**  
**Président du Comité Central d'Entreprise**

## ÉTAIENT PRÉSENTS

### DÉLÈGUES TITULAIRES

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

### REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. GARBISO	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. SLIMANI	UNSA	<i>Présent</i>
M. MALLOGI	FO	<i>Présent</i>	Mme MONSEGU	CGT	<i>Présente</i>
M. DEWATOINE	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>
Mlle CUSSAGUET	<i>Présente</i>
M. JULLY	<i>Excusé</i>

### SECRÉTAIRES DE CE

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

### ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Mme RAMON
M. DAGUE

# SOMMAIRE

<b>1. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LE PROJET D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION AIR FRANCE .....</b>	<b>9</b>
✓ RAPPORT DES COMMISSIONS CENTRALES ÉCONOMIQUE ET EMPLOI/FORMATION .....	9
✓ AVIS DE LA SESSION .....	29
<b>2. INFORMATION SUR LE PROJET SAFETY ATTITUDE .....</b>	<b>29</b>
<b>3. INFORMATION EN VUE DE LA CONSULTATION ULTERIEURE SUR LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE (RESULTATS 2018, PREVISIONS 2019, PROGRAMME ÉTÉ 2019, PLAN MOYEN TERME ET BESOINS D'INVESTISSEMENT) .....</b>	<b>45</b>
✓ RAPPORT DE LA COMMISSION CENTRALE ÉCONOMIQUE .....	45
<b>4. VOTE DE LA SESSION SUR LE REMPLACEMENT DU PRESIDENT DE LA COMMISSION CONTROLE FINANCIER .....</b>	<b>80</b>
✓ AVIS DE LA SESSION .....	80



# AIR FRANCE

## COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE

*Session ordinaire*

**Vendredi 22 février 2019**

*(La séance est ouverte à 9 heures 40 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.**- Nous avons quatre points à l'ordre du jour pour cette session ordinaire du CE :

- Un point sur le projet d'évolution de l'organisation Air France,
- Un point sur le projet Safety attitude,
- Un point sur la consultation ultérieure concernant la situation économique et financière de l'entreprise (résultats 2018, prévisions 2019),
- Un point sur le remplacement du Président de la commission contrôle financier.

Je propose de démarrer tout de suite l'ordre du jour pour profiter de la présence de Mme RIGAIL.

**Mme MONSEGU.**- Bonjour à toutes et à tous. Je souhaiterais faire une intervention sur deux points : le premier sur le déroulement des élections et le second sur la situation de HOP!. À cette occasion, je donnerai lecture d'une déclaration faite par les élus CGT de la session du CCE.

Sur la question du déroulement des élections, nous sommes complètement effarés de voir et de constater le nombre d'anomalies qui ont eu lieu et qui ont encore lieu à l'occasion du déroulement du scrutin.

Je rappelle qu'il y a eu négociation d'un accord préélectoral et que, dans la négociation de cet accord, il y avait un certain nombre d'éléments qui semblaient être garantis par la Direction d'Air France, notamment le fait que tous les personnels de la Compagnie, quel que soit leur établissement, puissent disposer des professions de foi sur support écrit à leur domicile.

Vous êtes bien adroit. Vous avez écrit la date d'envoi des professions de foi pour les différentes catégories professionnelles, mais vous n'avez pas écrit d'assurance quant à la réception de ces professions de foi.

Vous avez décidé de sous-traiter l'envoi de l'impression des professions de foi et l'envoi de ces dernières. Vous avez donc recouru à un prestataire.

Outre que nous considérons que c'est mieux de garder les choses en interne, de faire nous-mêmes les choses et de ne pas recourir à la sous-traitance, c'était ainsi à une certaine époque à Air France. Même s'il y avait quelques petites erreurs à certains moments, cela évitait au moins de faire les grosses erreurs qui ont été commises sur ce scrutin.

Nous sommes complètement consternés qu'il n'y ait pas eu un contrôle. Vous employez un prestataire sur un enjeu électoral de ce niveau. On sort d'une période conflictuelle à Air France qui a duré plusieurs mois. Le Président MACRON a démonté le Code du travail : les CE, les DP, les CHSCT. Nous sommes dans une situation tout à fait nouvelle et nous découvrons qu'il n'y a pas de contrôle du travail effectué par la société de sous-traitance sur l'envoi du matériel.

Cela donne quoi au bout du compte ? Cela donne toute une population PNC qui reçoit des professions de foi PNT. Cela donne un établissement Pilotage Économique où on a, dans le collège 1, la profession de foi d'un syndicat qui ne présente pas de candidat. Dans le collège 2, on a 3 professions de foi diffusées sur 7. Dans le collège 3, il y a aussi des anomalies.

On écrit. On nous dit : ne vous inquiétez pas, cela va être corrigé, on est en lien heure après heure avec le prestataire et le nécessaire va être fait pour que tout cela soit remis en ordre.

Même si nous savons pertinemment que vous jugez qu'à partir du moment où les professions de foi étaient à disposition par vote électronique, l'information était communiquée aux salariés, sauf que cela ne se passe pas ainsi. Au moment de l'ouverture du scrutin, à 9 heures du matin le 18, heure de Paris, l'ensemble des salariés de la Compagnie n'avait pas à disposition les mêmes documents pour se prononcer sur ce scrutin.

Ce n'est quand même pas notre première élection. Dans la salle, ce n'est la première élection de personne. Nous ne comprenons pas qu'il n'y ait pas eu, comme cela se faisait à un moment, un contrôle de l'envoi du contenu des enveloppes aux salariés.

C'est quoi cette affaire ? D'envoyer aux PNC les professions de foi des PNT et des pilotes ? On parle de 15 000 personnels et on nous dit presque : tout va bien. C'est absolument scandaleux.

Je n'incrimine personne individuellement. Il ne s'agit pas de porter des accusations nominatives sur les personnes en charge de cela. Il y a une responsabilité collective de l'entreprise. Parfois, on a l'impression de gérer un kebab ici. Je ne sais pas comment on organise le travail, quels outils on met en place pour contrôler. On parle d'une élection professionnelle pour les 4 ans à venir.

À la CGT, nous considérons que les organisations syndicales, qui ont subi cette situation, sont pénalisées de fait et je ne parle pas que pour la CGT. Je n'ai pas mandat pour parler pour les autres organisations syndicales, mais la CGT n'est que la seule concernée par cela. C'est un vrai problème et je tenais à le dire.

Sur la question de la situation des personnels de HOP!, vous avez rencontré le secrétaire du CE de HOP! cette semaine, M. TIZON avec M. CARCA..., je ne saurai jamais.

Sur la situation de HOP! et des personnels, je vais lire la déclaration que nous avons faite. C'est aussi à l'intention de Mme RIGAIL. Nous estimons que nous manquons de réponses par rapport à l'avenir des personnels de cette Compagnie.

*Déclaration CGT*

*Lors du conseil d'administration extraordinaire d'Air France du jeudi 24 janvier 2019, la Direction a annoncé la réorganisation des marques du Groupe Air France et notamment la suppression de la marque HOP!.*

*La CGT rappelle que la Compagnie et la marque HOP! sont l'aboutissement d'un projet lancé en 2012 par la Direction d'Air France. Au départ, ce projet était dénommé PRF (Pôle Régional Français) et visait en phase 1 une rationalisation des compagnies régionales du Groupe Air France pour la mixer, en phase 2, avec la flotte A318 du Point à Point Air France. L'objectif était alors de redresser les comptes du court-courrier et de répondre offensivement à la concurrence des compagnies low cost sur ce marché. Le bon module, à la bonne fréquence, et aux bons horaires étaient recherchés...*

*Les trois compagnies régionales concernées totalisaient en 2012 plus de 100 avions en exploitation. Depuis 2013, la rationalisation du réseau, avec l'abandon de plus de 20 % de ces lignes, a nécessité des efforts considérables de la part de l'ensemble des salariés dans le cadre de la mise en œuvre de plusieurs PDV et PSE. En 2016, la fusion effective des entreprises qui constituent la holding HOP! et l'intégration de la flotte A318 au réseau HOP! (par accord d'affrètement) a permis un net redressement du court-courrier Air France et, comme prévu par le business plan, le retour à un résultat d'exploitation de HOP! à l'équilibre sur l'exercice 2017.*

*Depuis 2017, Air France a des besoins non anticipés en pilotes. Conformément à l'accord, HOP! doit libérer sur le champ une bonne partie de ses pilotes au profit d'Air France. Les conséquences de cela ont malheureusement été et demeurent catastrophiques pour l'organisation et le périmètre d'activité de HOP!.*

*Dans l'urgence, la Compagnie doit affréter plusieurs avions auprès de compagnies extérieures au Groupe Air France, ce qui provoque l'abandon de 16 charges avions supplémentaires. Les résultats financiers et le gâchis humain sont maintenant présentés par la Direction Générale de HOP! avec, à la clef, un nouveau plan de restructuration. Ce plan prévoit le déménagement du siège de HOP! de Rungis à Nantes et le passage de tous les vols en affrètement Air France dès le mois de septembre 2019.*

*Par ailleurs, alors qu'un énième PSE est en cours pour accompagner cette nouvelle attrition d'activité, la Direction a annoncé la fin de la marque HOP!.*

*Certes, les décisions stratégiques appartiennent à la Direction. Toutefois, la CGT considère que la fin de la marque HOP! vide de leur sens toutes les années de travail et d'efforts fournis par les salariés de la Compagnie HOP!.*

*À ce titre, si la marque doit disparaître et si la Compagnie HOP!, après le transfert chez Air France de son patrimoine de lignes, vieux de plusieurs décennies, n'a plus pour seul avenir qu'une nouvelle réduction d'une flotte affrétée à 100 % par Air France, il s'avère que, de fait, cela générera une activité de secteur régional d'Air France.*

*Dans cette hypothèse, les salariés de HOP!, soutenus par la CGT, ne sauraient accepter d'être exclu(e)s plus longtemps d'une maison mère si longuement et chèrement servie.*

*C'est pourquoi la CGT Air France et la CGT HOP! sollicitent l'ouverture, dans les plus brefs délais, de négociations pour définir les schémas et supports juridiques d'intégration de toutes les catégories de personnels de HOP! par Air France. Pendant cette période, nous demandons des garanties à la Direction quant au maintien de l'activité dans son intégralité. Les zones*

*d'incertitudes dans lesquelles sont placés les personnels de HOP! au sujet de leur avenir ne sont pas acceptables et il est urgent de traiter l'ensemble des questionnements posés à la Direction Générale.*

**M. TIZON, Président.-** Je vais répondre rapidement. Je pense que cela mérite quelques précisions.

Concernant HOP!, d'une part, Ben SMITH a eu l'occasion de rencontrer l'ensemble des organisations syndicales de HOP!. C'était la première fois que le Directeur Général Air France-KLM rencontrait l'ensemble des organisations syndicales de HOP!. Nous avons même précisé que nous serions amenés à les revoir.

La personne que vous avez évoquée n'a pas été rencontrée au titre de secrétaire de CE de HOP!, mais du comité de groupe français, ce qui est un peu différent. D'autres syndicats nous ont sollicités et nous avons dit que nous serions amenés à les rencontrer s'il le souhaitait.

Ben SMITH a été extrêmement clair sur le fait qu'il n'y aurait pas de négociation visant l'intégration des salariés de HOP! au sein d'Air France. Pour autant, il est tout à fait conscient que des questions se posent sur HOP!, et plus globalement sur le court-courrier. Nous serons amenés à les traiter. C'est une question extrêmement sensible aujourd'hui. Notre engagement est de travailler sur ce sujet et de revenir vers les différents interlocuteurs. Après, HOP! a une direction et c'est aussi normal qu'un certain nombre de questions soient traitées au sein de HOP!.

Sur les élections, merci de votre intervention, car cela va me permettre de repréciser certaines choses.

Nous ne contestons pas qu'il y a eu une erreur matérielle du prestataire sur les professions de foi adressées aux PNC et les professions de foi adressées au Pilotage Économique. En revanche, pour nous, il n'y a pas d'inégalité de traitement entre les syndicats. Le protocole d'accord signé est bien respecté.

Je voudrais être clair : le vote s'effectue en ligne. C'est la première fois. Chaque personne qui doit voter, quand elle se connecte, a accès aux professions de foi conformes aux organisations syndicales dans le collège concerné.

Le vote dure 21 jours. Nous avons été très clairs sur les erreurs commises en précisant qu'un second envoi de professions de foi allait être fait. Chacun a l'opportunité d'attendre ce second envoi pour pouvoir voter.

Qu'a-t-il été fait suite aux problèmes rencontrés ? Pour les électeurs PNC, on a effectivement constaté, samedi 9 février (J-9 avant l'ouverture du vote) que la diffusion des professions de foi ne correspondait pas aux collèges. Si j'ai bonne mémoire, les professions de foi pilotes ont été adressées aux PNC. Dès le week-end, a été diffusée une ACTU précisant qu'il y avait une erreur dans les professions de foi et que le matériel de vote à l'ensemble des personnes concernées allait être renvoyé.

Le lundi 11 février (J-7 avant l'ouverture du vote), il y a eu une nouvelle production de matériel de vote conforme et envoi du matériel à partir du mercredi 13 février (J-5 avant l'ouverture du vote) au domicile des électeurs, en lettre prioritaire, distribution en 24 heures (délai indicatif de la Poste). Les choses ont bien été corrigées.

Concernant le Pilotage Économique, lundi 11 février (J-7 avant l'ouverture du vote), il y a eu la communication d'un Flash RH spécial Pilotage Économique indiquant notamment : à la suite d'une erreur matérielle, vous allez recevoir ou avez reçu un premier courrier ne contenant pas les professions de foi correspondant à votre collège électoral. Il convient de ne pas tenir compte de ce premier courrier. Un nouveau courrier vous sera adressé.

Le lundi 11 février (J-7 avant l'ouverture du vote), il y a eu la nouvelle production de matériel de vote conforme et envoi à partir du mercredi 13 février (J-5 avant l'ouverture du vote) au domicile des électeurs en lettre prioritaire.

Lundi 18 février, il y a la diffusion également, du fait d'une problématique sur les DOM où l'envoi du courrier peut être un plus long, dans les casiers des électeurs DOM et affichage en salle de repli d'une notice papier les sensibilisant sur l'accès aux professions de foi conformes et au vote par procédure en ligne rapide et sécurisée.

Pour toute l'entreprise et les électeurs, mercredi 13 février, il y a eu diffusion d'un Flash indiquant notamment que les professions de foi des organisations syndicales de chaque établissement, de chaque collège sont disponibles dans Intralignes.

Oui, il y a eu une erreur. Les coupables peuvent être cherchés. Je crois que nous avons surtout essayé de réagir pour que l'ensemble des personnes qui aient à voter aient bien les informations accessibles. Le maximum a été fait. Sincèrement, par rapport à la durée du vote extrêmement long par rapport aux années précédentes (3 semaines), chaque personne aura bien accès à l'ensemble des professions de foi lui permettant de voter de manière correcte.

**M. GARBISO.-** La CFE-CGC s'associe à la déclaration de la CGT concernant l'activité Point à Point et HOP!.

**M. MALLOGGI.-** Pour Force Ouvrière, nous nous associons à la déclaration concernant le Point à Point, et HOP! particulièrement.

Nous avons une motion à proposer aux élus : *« Les élus du CCE, réunis ce jour à la session du 22 février 2019 et avertis que Yoav PERETZ n'a pas respecté les engagements du bail du domaine de Lassy en le restituant dans un état dégradé, mandatent le secrétaire du CCE pour ester en justice et obtenir réparation du préjudice. »*

**M. TIZON, Président.-** Nous procéderons au vote de la motion en fin de journée.

**M. SLIMANI.-** L'UNSA s'associe à la déclaration de la CGT sur le sujet de HOP!.

Concernant les votes au Pilotage Économique, nous n'avons pas la même appréciation que vous, Monsieur TIZON. Au vu des sondages faits sur les deux premiers jours, nous nous gardons le choix de décider ou pas de mettre une procédure en place. Il y a quand même eu un fort taux de vote sur les deux premiers jours. C'est la preuve qu'il y a réellement une conséquence sur les votes.



## 1. Information et consultation sur le projet d'évolution de l'organisation Air France

### ✓ *Rapport des commissions centrales Économique et Emploi/Formation*

**M. TIZON, Président.**- Qui fait lecture du compte-rendu ? Si vous ne voulez pas le faire, je pense que vous avez pu en prendre connaissance, tout le monde l'a reçu.

**Mme RIGAIL.**- Bonjour à tous. Je vais commencer par un petit point avant d'évoquer avec vous la nouvelle organisation d'Air France que je souhaite mettre en place à compter du 1<sup>er</sup> mars.

Avant de vous de décrire cette organisation et de répondre à vos questions sur ce sujet, je voudrais vous remercier et souligner tout le travail effectué par cette instance et dans toutes les commissions que vous avez animées. Les débats peuvent être intenses. Je n'ai pas participé personnellement à tous. Évidemment, les avis peuvent être différents. Ce qui vous anime et ce qui anime -j'espère et j'en suis sûre- la Direction est clairement l'avenir de la Compagnie, son évolution, sa transformation. Ce sont évidemment nos clients et nos opérations, et aussi l'intérêt des salariés au sein de l'entreprise, leur réussite professionnelle et leur bien-être.

C'est le dernier CCE dans cette configuration. Après la période d'élections professionnelles, nous allons entrer dans une nouvelle mandature avec la nouvelle instance du Comité social et économique central et des 7 CSE d'établissement. C'est un changement important pour tous. La configuration sera nouvelle. Les élus auront un nouveau rôle, mais j'espère que notre objectif commun sera de réussir cette mise en place des CSE et d'avancer ensemble dans un dialogue social serein, confiant, transparent et en responsabilité.

Plus particulièrement, je voudrais remercier le secrétaire du CCE, M. COMBES DEFONTIS, et tous les secrétaires de CE : Mmes BORDES DUCLOS, MOORE RIEUTORD, MM. LABADIE, TAIBI, COTE, FILAUDEAU et CAPDEVIELLE, ainsi que l'ensemble des membres des bureaux qui se sont investis pour gérer au mieux ces comités. C'est une lourde charge. C'est important pour les salariés d'Air France et vous avez mené à bien cette mission cruciale. Je n'oublie pas évidemment pas les différents secrétaires et les membres de tous les CHSCT, les membres des commissions, ainsi que les délégués du personnel.

Je voudrais plus personnellement vous souhaiter une bonne continuation à chacun d'entre vous dans cette instance ou dans une autre, quel que soit le mandat que vous occupiez par la suite.

C'était une petite parenthèse qui me tenait à cœur avant d'en venir à une description de la nouvelle organisation que je vais faire brève pour ensuite essayer de répondre à toutes vos questions.

Je voudrais commencer par dire qu'une organisation n'est pas une fin en soi. J'ai pu lire : « *C'est un jeu de chaises musicales* », « *ce n'est pas une révolution, c'est une évolution* ». Je ne cherchais pas à faire une révolution. On peut avoir envie de temps en temps d'une révolution, mais là je pensais que ce n'était pas forcément la meilleure façon de faire les choses.

Encore une fois, ce que nous avons cherché avec cette organisation, c'est de trouver de la fluidité, de la simplicité et de l'agilité. Je crois que c'est ce dont l'entreprise a le plus besoin.

Encore une fois, beaucoup d'organisations ont été essayées ces derniers temps, au gré des gouvernances qui se sont succédé, à un rythme parfois un peu effréné. Nous avons l'expérience. Nous avons pu avoir des retours d'expérience de toutes les organisations testées.

Une organisation évidemment ne vit que par les hommes et les femmes qui la composent. L'enjeu sera d'avoir un groupe d'hommes et de femmes qui fasse fonctionner l'entreprise avec agilité, avec le sens à la fois de l'avenir de l'entreprise, du client et des salariés de cette entreprise.

Maintenant, encore une fois, j'ai voulu organiser cette entreprise à partir du 1<sup>er</sup> mars, en tout cas vous proposer ce projet, autour des priorités que nous avons définies :

- La sécurité des vols et la sécurité santé au travail ;
- La performance opérationnelle, qui reste un point absolument crucial ;
- L'engagement pour nos clients ;
- L'engagement pour nos salariés : la nécessité de mettre les salariés au cœur des initiatives ;
- Et la performance économique : nous avons annoncé nos résultats cette semaine. Il ne vous aura pas échappé que nous avons également à travailler via la simplification, l'agilité, toutes les initiatives que nous pourrions lancer ensemble sur le fait de redresser une marge d'Air France qui reste un peu en deçà du secteur.

Pour revenir à cette nouvelle organisation et sa description, dans les changements majeurs, je ne vais pas tout reprendre, puisque la commission a eu une présentation plus détaillée :

- Pour traduire la priorité n°1 qui est la sécurité des vols, j'ai souhaité installer, au niveau du COMEX, la fonction Sécurité des Vols et, par conséquent, assurer la fonction de dirigeant responsable moi-même.

- Autour des métiers plutôt Sol, nous souhaitons regrouper dans une même Direction Générale Opérations & Cargo, l'ensemble des opérations que l'on peut qualifier de sol et de coordination avec l'ensemble du métier Escales, auparavant dans différentes directions générales.

Concrètement, les escales France seront rattachées au même endroit que le hub et Orly.

Il s'agit également de conserver, au sein de cette Direction Générale, la coordination transverse des opérations avec le CCO et d'intégrer les métiers et activités du Cargo, sachant que le Cargo, qui est aussi une activité Groupe, va continuer à piloter sa contribution économique aux vols Air France en lien avec KLM. Cela fonctionne bien aujourd'hui et nous souhaitons le conserver en l'état.

De plus, les différents supports du Cargo (au niveau économie, RH, etc.) restent dans l'organisation actuelle. Ce n'est qu'un regroupement au niveau de la Direction Générale.

- Le troisième point concerne une Direction Générale Air France HOP! que nous créons, dont la mission est de mettre en œuvre la simplification de la politique de marques sur le réseau court-courrier, de proposer une stratégie et une trajectoire pour le court-courrier d'Air France.

Évidemment, elle ne le fera pas toute seule, puisqu'elle devra travailler en forte interface avec la Direction Générale Transformation et Réseau, puisque les sujets d'activité programme sont très structurants dans la réflexion, et la Direction Générale Opérations & Cargo

dont je viens de parler, puisque les escales France sont rattachées à la Direction Générale Opérations & Cargo.

Le court-courrier intéresse également les personnels navigants que ce soient les pilotes ou les personnels navigants commerciaux. L'enjeu est d'avoir une vision unifiée pour proposer la meilleure trajectoire pour le court-courrier.

Compte tenu des très nombreuses questions que nous avons sur la stratégie du court-courrier, de la part de l'externe, de votre part, de la part de nos salariés, il nous paraît essentiel d'assurer une vision transverse forte, sachant que le responsable de cette Direction Générale Air France HOP! sera également Président du conseil d'administration de la société HOP!, comme aujourd'hui.

- ♦ J'ai fait le choix, qui est discutable comme tout choix d'organisation, de ne pas me remplacer sur mon ancien poste de directrice générale Client. Cela ne signifie pas que le client n'a plus d'importance. Au contraire, cela signifie qu'il doit avoir de l'importance au niveau de chaque direction générale. Ce sera incarné dans les priorités de l'entreprise, mais également dans les objectifs de chacun.

Il ne vous a pas échappé que c'est dans la stratégie affichée par Ben SMITH. Dans toute ma carrière, j'ai été au contact des sujets clients. Je pense qu'une compagnie aérienne ne peut pas réussir sans adresser ces sujets pleinement et par l'ensemble de ses acteurs. Ce n'est pas un signe de mépris du client, bien au contraire. C'est le signe que le client doit être au cœur des préoccupations de chacun des membres du COMEX. C'est bien en ce sens que cela leur a été décrit.

- ♦ Le cinquième point : une Direction Générale Transformation et Réseau, qui a pour objectif de conduire de façon cohérente les adaptations de l'entreprise et l'évolution de son offre programme. C'est une fonction support importante.

- ♦ Des fonctions stratégiques sont rattachées à la Direction Générale alors qu'auparavant, elles pouvaient être rattachées à des directions générales adjointes : la Direction Expérience Client, la Direction de la Flotte, ainsi que le Pilotage de la performance.

L'objectif de ce rattachement direct était à la fois d'avoir un pilotage intégré et de faciliter les interfaces avec le Groupe. Vous avez vu le Flash Actu qui décrit la façon dont le CIO du Groupe souhaite faire fonctionner le Groupe Air France-KLM avec la volonté d'optimiser et de rendre de plus en plus prégnant dans nos préoccupations les enjeux de synergies du Groupe.

Ce n'est pas nouveau, puisque ce Groupe a été créé progressivement à partir 2004/2005 et vous retrouvez dans la description du fonctionnement souhaité du Groupe beaucoup de choses qui existaient dès 2004/2005.

L'enjeu est de dire qu'effectivement, la vision stratégique, la vision alliance, la vision commerciale, qui est déjà totalement intégrée, la vision également au niveau de la flotte, de l'offre que l'on peut donner à nos clients dans les différentes compagnies qui composent ce Groupe, vont être, comme c'est déjà beaucoup le cas aujourd'hui -en tout cas, je n'ai pas vécu autre chose au niveau d'Air France-, réfléchies avec le Groupe dans un enjeu de donner de la puissance à ce Groupe Air France-KLM.

Nous facilitons les interfaces en ayant un rattachement direct à la Direction Générale d'un certain nombre de fonctions de nature stratégique, en plus de la sécurité des vols qui est déjà rattachée.

Le pilotage de la performance, ce n'est pas quelque chose qui existe aujourd'hui. Aujourd'hui, le pilotage de la performance est décliné dans différentes directions : les opérations aux opérations, l'économie à l'économie, le client par la Direction Client (et maintenant Expérience Client).

L'enjeu n'est pas de déposséder les directions générales en charge de leur pilotage de la performance. L'enjeu est d'avoir, au niveau de la Direction Générale, une feuille de route claire et un suivi de la performance, au sens large : économique, client, opérationnel, sécurité des vols, sécurité au travail.

La réflexion a été de se dire que nous n'exprimons pas suffisamment bien et de manière suffisamment communicante en externe comme en interne notre feuille de route. Si on regarde ce que fait Delta ou KLM, ils ont un *flight plan* (une feuille de route) extrêmement clair, intégré par l'ensemble des salariés. Il ne s'exprime pas dans un manuel qualité de 100 pages mais plus dans une ou deux feuilles extrêmement communicantes et partagées.

Le suivi de la performance par exemple chez Delta se fait de la même façon au niveau du CIO, Ed BASTIAN, comme chez un chef d'escale d'une petite escale du réseau. Chacun a les mêmes indicateurs et toute l'entreprise est alignée autour de la poursuite de ses objectifs.

Je pense que cela participe de l'efficacité des entreprises que je viens de citer. Le souhait n'est pas de centraliser de manière sauvage ce qui fonctionne bien, mais plus d'avoir un pilotage intégré avec une communication plus claire de nos priorités et de nos réalisations.

Cette organisation va être fusionnée avec le fait de recréer un cabinet de la Direction Générale. Je pense que nous avons à préparer nos dossiers et nous avons besoin d'un cabinet efficace. Elle intégrera la Fonction Qualité et Système de Management de la Qualité.

Voilà pour les différents points que je voulais souligner.

Évidemment, vous le savez, il n'y a pas d'impact sur les effectifs. Ce sont des changements de rattachement. Il n'y a pas d'impact sur les CSE. Nous avons souhaité ne pas perturber le fonctionnement des instances qui vont se mettre en place et nous n'en avons pas vu par ailleurs la nécessité.

Je vais faire une exception. Je vous présente Olivier JANICAUD qui sera à la fois directeur du cabinet et en charge du management de la performance dont je viens de parler. Il a présenté à la commission l'organisation qui a été travaillée en transverse de l'entreprise.

**M. FILAUDEAU.-** Bonjour. Merci pour cette présentation.

Tout d'abord, je voulais vous interroger par rapport à l'article de *La Tribune* qui nous est parvenu il y a quelque temps, qui détaillait toutes ces informations et en plus les noms. Je voulais savoir ce que vous pensez de cette pratique, que je pensais révolue dans l'entreprise, et si l'entreprise avait déposé plainte.

Sur le fond de la présentation, vous avez commencé par le Cargo. Vous dites que cela répond à une logique, une demande même de cette session, d'amélioration de la performance opérationnelle. J'en conviens. Pour autant, le Cargo, qui représente 1 Md€ de chiffres d'affaires et une contribution autour de 400 M€ en marge nette de l'entreprise, n'est plus représenté au COMEX. Ce serait bien de nous faire un point sur les participants au COMEX : ceux qui sortent, ceux qui entrent. C'est l'instance où on décide. C'est important de le faire en parallèle de ce projet.

Dirigeant responsable, je vous félicite pour cette attribution. Pour autant, j'avais un sujet par rapport à cela. Admettons -je ne le souhaite pas bien sûr- un incident grave dans ces prochaines années, le risque n'est-il pas d'avoir une crise de gouvernance après cet incident, puisqu'une démission entraînerait une crise de gouvernance ? Il n'y a plus de fusible. C'est la question que j'avais par rapport à ce poste très sensible.

Je continue avec l'enjeu développement durable. Je ne vois pas pourquoi une nouvelle fois cet enjeu n'est pas représenté dans l'organigramme. Le développement durable est présent au niveau d'Air France-KLM. Pourquoi n'est-il pas présent à Air France ? Il y a des enjeux fondamentaux. J'imagine que c'est certainement mis dans la transformation. J'aurais voulu avoir plus de détails.

Vous avez parlé des CE. Je suis secrétaire du CE Air France Cargo. On a quelques doutes par rapport à ce que vous dites. Pour des raisons de simplification, avec la mise en place des CSE, vous n'avez pas touché au périmètre. Je pense que, dans 4 ans, certains périmètres vont évoluer.

**Mme MOORE RIEUTORD.**- Bonjour. J'ai quelques questions.

Les PNC demandent que les deux directions Service en Vol et Opérations Aériennes soient à nouveau réunies. Quand vous étiez chez nous, la question était déjà posée. Je n'attends pas une réponse tout de suite.

Serait-il possible d'avoir le nom des personnes sur l'organigramme ? Ce serait peut-être plus clair pour moi, surtout le nom de la personne pour la sécurité des vols. Qui est responsable ? Je suppose que c'est vous. À un moment donné, c'était M. BERNARD.

Je vois que le Produit Vol sera à nouveau rattaché au Service en Vol. C'est une bonne nouvelle. Je me posais la question de savoir pourquoi ils étaient partis. Combien y a-t-il de salariés pour le Produit Vol ? Par la suite, une fois les CSE mis en place, ces personnes seront-elles rattachées au périmètre du CE Lignes ? Pour les salariés, cela pourra faire une différence.

**Mme LAVIGNE-LEDOUX.**- Pour la CFDT, faire et défaire, c'est travailler. On le dit souvent en CE. Il y a quelques mois dans cette même salle, la Direction Générale nous présentait une nouvelle organisation, déjà obsolète aujourd'hui. Pourtant, elle nous était présentée comme portant les mêmes objectifs en termes d'amélioration de notre robustesse et performance opérationnelle, offrir à nos clients une promesse à la hauteur de la marque, améliorer notre performance économique.

À la CFDT, on ne vous fera pas de procès d'intention. On ne dit pas que les choses ne sont pas cohérentes. La seule chose est que, comme pour les salariés, comme pour nous-mêmes, ces changements incessants sont insupportables. Vous dites qu'il faut transformer, mais il faut quand même que l'organisation soit un peu stabilisée.

Les salariés aspirent à un véritable besoin de stabilité dans l'organisation. Ces changements tous les 6 mois ne participent pas à un climat serein pour travailler. D'ailleurs, on n'entend pas si, dans cette nouvelle organisation, cela induira des suppressions de postes ou pas. On nous présente un cadre général. On ne voudrait pas découvrir à nouveau des suppressions de postes cadres.

Remonter en râteau à la Direction Générale un certain nombre d'activités (Expérience Client, Flotte, Pilotage de la performance) ne suffira pas selon nous à ce que tout aille mieux. Cela ne va pas transformer en profondeur les choses.

On a une interrogation : vous avez éclaté la Direction Client alors que vous étiez vous-même venue dans cette instance nous présenter les bénéfices de rassembler dans une même direction tout ce qui concernait le client. On aimerait avoir votre avis sur ce qui ne fonctionnait pas et ce qui fait qu'aujourd'hui, on revient en arrière.

La Direction Air France HOP! pour mettre en application la simplification de l'offre court-courrier : les équipes sont très inquiètes sur le devenir de leur métier. On va avoir une marque entièrement commercialisée par Air France. Il y avait auparavant chez HOP! un service commercial, un service digital, un site HOP! Air France. Que devient-il ? À ce jour, les salariés n'ont aucune information sur le devenir de leur métier et c'est très anxieux. Il faudra rapidement qu'on nous donne des réponses sur quel avenir du court-courrier et comment il est pratiqué.

On voit encore apparaître une Direction JOON. Jusque quand ? Je croyais qu'à partir du 1<sup>er</sup> février, les salariés étaient intégrés.

Pour qu'on soit vraiment, ici dans cette salle, convaincu -on ne dit pas que vous ne travaillez pas, vous avez les mêmes aspirations que nous, à savoir faire en sorte que notre Compagnie aille mieux, on est satisfait d'entendre que les salariés sont associés aussi-, il faudrait quand même nous présenter des retours d'expérience sur cette organisation. On nous les change continuellement, mais sans jamais nous dire ce qui ne fonctionne pas. C'est toujours la même chose en fait.

Il y a quand même une interrogation. Vous le précisez dans le rapport de la commission. Vous allez bien faire cohabiter dans une même direction des salariés appartenant à des périmètres CE différents. On pense qu'à terme, cela va poser de réels soucis d'iniquité, de jalousie.

À ce stade, pour la CFDT, on a beaucoup d'interrogations. Beaucoup d'interrogations seront levées par une présentation véritable de la stratégie de l'entreprise. Pour le moment, on nous présente une organisation sans nous présenter de véritable stratégie. On nous donne des grandes intentions, mais pas comment on y arrive. Il y a aussi la question des effectifs, puisqu'on n'a pas de présentation d'effectifs en regard de ces directions.

**Mme BORDES DUCLOS.**- Je vais parler au nom du court-courrier. Depuis 5 ans, nous avons déjà changé 3 fois de direction et autant de stratégie avec l'aboutissement catastrophique que l'on connaît aujourd'hui.

Vous en avez parlé de la stratégie et vous avez notamment évoqué les nombreuses attentes des personnels. Depuis 5 ans, nous n'avons connu que des attritions, tant en termes d'emplois, de qualification et de formation qu'en termes d'industrialisation de notre périmètre.

Aujourd'hui, nous avons laissé un boulevard à nos concurrents et les personnels en esclaves sont exsangues.

La CGT vous a fait en introduction de cette séance une déclaration des personnels de la Compagnie HOP! et des personnels du court-courrier par ricochet, mais l'évolution stratégique de cette Compagnie a des conséquences directes sur les lignes transversales, mais aussi radiales du court-courrier et donc sur le hub Air France de Charles de Gaulle.

Aujourd'hui, au court-courrier, on a besoin d'investissements sérieux et conséquents pour lutter contre la concurrence, nous développer et on a aussi besoin de remettre le salarié au cœur de cette exploitation. C'était un élément essentiel dans la construction du service client. C'est un élément essentiel dans l'exploitation. Aujourd'hui, le personnel est à côté.

En ayant supprimé de nombreux emplois dans des services qui étaient déjà à la limite de l'activité, on a développé une sous-traitance massive dans des secteurs stratégiques. Aujourd'hui, les conséquences de cela sont que le dialogue fonctionne mal, l'opérationnel fonctionne mal, les salariés ne sont plus formés, les salariés ne comprennent pas ce qu'ils font, pourquoi ils sont là. Les salariés qualifiés sont déqualifiés. C'est une vis sans fin qui permet à nos clients de se retourner vers la concurrence.

On n'a même plus les moyens aujourd'hui de travailler correctement dans les escales. Au-delà d'une énième réorganisation, on attend de vous désormais la prise en charge directe de cette partie de l'entreprise, d'y mettre les remèdes qui vont bien pour nous permettre de travailler correctement et de retrouver le niveau d'exploitation et de qualification que l'on avait il y a 10 ans.

**M. PILLET.**- Bonjour à tous. Une question simple et courte : Madame RIGAIL, on a bien compris votre implication dans vos nouvelles fonctions et dans l'organisation, notamment en tant que dirigeant responsable et y compris en tant que Directrice Générale Adjointe chez Air France-KLM. Pouvez-vous nous dire quelle sera votre marge d'autonomie et de décision ?

On était habitué ces dernières années à une prédominance de la fonction de Président Directeur Général d'Air France-KLM, notamment avec « les binômes » : M. DE JUNIAC/M. GAGEY et M. JANAILLAC/M. TERNER. Y a-t-il une évolution dans le mode de gouvernance, surtout de décision et d'autonomie ? Comment vous placez-vous par rapport à M. Benjamin SMITH et quels seront vos attributions et vos domaines de compétences au poste que vous occupez ?

**M. SLIMANI.**- Merci Madame RIGAIL pour cette présentation. Beaucoup de choses ont été dites.

Je vais revenir sur le Point à Point. À juste titre, mes collègues se sont exprimés sur le sujet. Concernant les *flight plans* que vous souhaitez mettre en place, c'est une bonne idée. Pour le Point à Point, pour y avoir fait le tour, il y a clairement une inquiétude vis-à-vis des salariés sur l'avenir et le manque de visibilité. Cela a été rappelé à juste titre : cela fait des années que cela dure. Les salariés du Point à Point, du CRC également n'ont pas de visibilité sur l'avenir. C'est clairement inquiétant. Dans la gestion des priorités, c'est une action que vous devez mener rapidement pour leur donner un éclairage, un plan très clair pour qu'ils sachent où ils vont aller.

Au-delà du Point à Point, il y a d'autres sujets. Je pense que l'arrivée de Ben SMITH qui a clairement éclairci certaines choses doit s'accompagner d'un éclairage sur le Point à Point, mais aussi à la DG.SI sur l'externalisation de certaines activités. Je pense qu'on ne le met pas assez en lumière, mais, pour l'UNSA, on a fait des déclarations et des motions en ce sens durant tout notre mandat. On tient à vous le rappeler, Madame RIGAIL, du fait de vos nouvelles fonctions.

Il y a un sujet également sur le Cargo, notamment sur la filialisation de certaines activités.

Je rappelle également qu'au hub, de par la stratégie d'entreprise mise en place il y a quelques années avec notamment Perform 2020, il y a l'externalisation des métiers d'ASAP et de

polyvalent. On réitère le fait que l'arrivée de Ben SMITH nous donne espoir que vous réinternalisiez ces 2 métiers.

Effectivement, un focus est fait sur le Point à Point, mais, Madame RIGAIL, c'est aussi l'occasion aujourd'hui de pouvoir répondre à des inquiétudes qui durent depuis pas mal d'années et qui créent cette défiance qui n'est pas encore totalement dissipée, même avec l'arrivée et les nouvelles mesures « positives » de M. Ben SMITH.

**Mme RIGAIL.**- Pour répondre à M. FILAUDEAU, effectivement, à chaque fois que j'ai évoqué le projet d'organisation avec l'encadrement, j'ai commencé par parler de l'article de *La Tribune*, qui m'avait relativement choquée. Je ne l'ai pas fait là, car j'ai dû l'effacer de ma mémoire depuis 3 semaines. Ceci dit, quand je tombe sur un journaliste, je change de trottoir, sauf quand j'ai un message clair à passer pour le bénéfice de l'entreprise. Je pense qu'il faut absolument que l'ensemble des personnels et l'encadrement de l'entreprise aient cette même ligne de conduite. Je ne vois pas à qui sert ce type d'article.

Certains m'ont dit : bien joué, on fait de la conduite de changement par les journaux ! Non, c'était absolument le genre de chose à éviter. On a réussi quand même depuis l'automne à ne plus voir toute la vie d'Air France s'étaler dans la presse. Cela a été le premier accroc que j'ai vu. Après, évidemment, on a eu les questions sur la gouvernance par rapport au Groupe cette semaine, qui ont occupé le premier plan de la presse néerlandaise et un peu française.

Je le regrette. On a fait un rappel très clair à tout le monde. Je ne sais pas qui en a tiré bénéfice. Je n'ai pas encore compris. En tout cas, cela me paraît un peu grave, car cela brouille les choses. Quand on fait une réorganisation, ce sont toujours des sujets sensibles. Cela touche à des personnes. C'est toujours très désagréable de voir des noms s'étaler dans les journaux. Ce n'est pas respectueux de la personne humaine.

Par rapport au Cargo, le Cargo est toujours représenté au COMEX par un directeur ou une directrice général(e) Opérations & Cargo. Il sera représenté en tant que tel au COMEX. On n'a aucune volonté de réduire le Cargo à quelque chose de « pas majeur ». Si vous avez regardé attentivement les résultats de 2018, le Cargo a une contribution essentielle à l'économie de l'entreprise. Le fonctionnement du Cargo avec KLM est un bon fonctionnement. Nous souhaitons qu'il soit maintenu tel quel, sans toucher à ce qui fonctionne. On n'a pas besoin de cela. On a suffisamment de choses à travailler par ailleurs.

Par rapport à votre question de l'exposition spécifique en cas de problème de sécurité des vols lourd par rapport au fait que la Directrice Générale d'Air France prenne également la mission de dirigeant responsable, si vous regardez l'organisation des compagnies aériennes, c'est très partagé : soit le responsable des Opérations (CIO) assume la fonction de dirigeant responsable, soit cette fonction est au niveau du directeur ou de la directrice général(e).

On a déjà connu cela par le passé à Air France. Pierre-Henri GOURGEON était dirigeant responsable. Cela a été dernier. Ensuite, cela a été délégué à un directeur général ou plutôt Opérations.

Je pense que le degré d'exposition est le même. Ce n'est pas ma perception de la fonction d'exercer ces responsabilités que d'avoir des pare-feu. Cela ne sert à rien. De toute façon, on est en pleine responsabilité en tant que CIO. La mission de dirigeant responsable est une mission lourde et il ne faut pas la prendre à la légère. Je pense que je ne le fais pas à la légère. En revanche, en termes d'exposition, je ne pense pas que cela change fondamentalement le sujet.



Le développement durable se retrouve au niveau du Secrétariat Général. Aujourd'hui, il est rattaché au Secrétariat Général, qui est bien une fonction présente au COMEX. Après, je partage totalement votre point de vue sur le fait que nous n'en parlons pas assez, que cela n'a pas été suffisamment mis en avant dans les priorités de l'entreprise et que, même s'il se passe des choses chez Air France sur ce sujet, l'évolution sociétale et la demande de nos clients font que c'est un sujet qu'il va falloir remonter dans notre communication et nos actions, que ce soit au niveau pollution sonore et la pollution carburant. Des nouveaux ministres montent au créneau pour taxer le kérosène en France, mais aussi en Hollande et ailleurs. Pour l'instant, nous avons réussi à ne pas le subir, mais c'est enjeu fort.

Par ailleurs, nos clients sont de plus en plus sensibles à tout ce qui est élément jetable, plastique. La France va interdire les plastiques. Je pense que les Français seront d'autant plus sensibles à cela. Il vaut mieux accompagner et précéder le mouvement que le subir. Je pense qu'il faut travailler avec la Direction Développement Durable pour intensifier notre action et notre communication.

KLM en fait beaucoup plus que nous sur le sujet, sans fondamentalement avoir beaucoup plus d'actions que nous. Il va falloir également exister un peu plus.

Madame MOORE RIEUTORD, je prends votre point d'une volonté de réunion PNC/pilotes. Si on ne l'a pas fait, c'est que le poids très important de ces deux directions fait que la réunion me paraît demander à assumer une charge importante. Après, ces deux fonctions sont essentielles au niveau de nos COMEX.

J'ai pris la décision de ne pas plus avoir de COMEX restreint, comme c'était le cas par le passé. Une des raisons est que les fonctions PN n'étaient pas représentées dans ce COMEX restreint. Je ne vois pas le pilotage de l'entreprise où les fonctions PN puissent être absentes des décisions. J'ai décidé plutôt d'avoir un seul COMEX et pas un COMEX à deux niveaux.

Concernant les noms, par respect pour les personnes, vous me permettrez de ne les diffuser que la semaine prochaine, juste avant le 1<sup>er</sup> mars.

Sur la question de dirigeant responsable, il y aura quelqu'un qui sera Safety Manager qui me sera rattaché. Pour le dirigeant responsable, j'assumerai cette fonction.

Concernant le Produit Vol, je partage votre opinion sur le fait que, quand on parle d'agilité, c'est aussi mettre au même endroit des personnes amenées à fonctionner ensemble de façon intense. C'est le cas entre la DLPV, les Méthodes et Services et l'ensemble des PNC. C'est l'enjeu de cette réorganisation.

**M. JANICAUD.**- Côté DLPV, en termes d'effectifs, on parle d'une centaine de personnes.

**M. TIZON.**- Sur la question des périmètres des CSE, nous avons été très clairs depuis le début. Nous avons un protocole d'accord sur les périmètres, signé en juillet 2018, dans lequel nous avons arrêté des périmètres et dans lequel il est dit : dans un monde où tout change, nous le maintenons.

Très honnêtement, si cette réorganisation s'était passée au même moment, nous aurions sûrement été amenés à rediscuter. Nous avons clairement affiché que nous n'allions pas dans un sens de fusion ou de dissociation des CSE tels qu'ils existent. C'est peut-être une question

qui se posera dans 4 ans. Sur le mandat à venir, nous ne modifierons pas, en termes de fusion/absorption, les CSE.

Après, il y a des questions sur des départements qui bougent d'un CSE à un autre CSE. Il faut regarder de façon pragmatique pour chaque changement de périmètre, mais ce n'est pas un phénomène de fusion ou de division.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** J'entends. Ce n'est pas une question de déranger les périmètres, mais on a déjà eu le cas où il y avait des salariés qui travaillaient dans le même bureau et qui étaient attachés à deux CE différents. On ne va pas rentrer dans les détails ici. Si ces personnes sont attachées par la suite au CSE EA, au niveau fonctionnement, seront-elles attachées complètement à notre entité ? Si vous voulez, vous prenez le point et on reviendra dessus. J'attire votre attention sur la chose.

**M. TIZON.-** Je pense que nous avons déjà eu le cas par le passé de services qui physiquement étaient éloignés de leur périmètre de CSE. Cela arrive. Je pense qu'il faut être pragmatique.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** On ne va pas se fâcher ce matin.

**M. TIZON, Président.-** Je ne cherche pas à me fâcher. Je dis juste qu'il y a déjà eu différentes situations. Nous regarderons tranquillement, à tête reposée, après les élections. La seule chose sur laquelle je suis affirmatif est que nous ne sommes pas partis pour des négociations ou des modifications de périmètres au sens de fusion ou séparation des CSE. Le reste sera rediscuté.

Sur l'autre question d'ordre légal, nous n'avons pas de problématique à avoir un DGA qui puisse couvrir plusieurs périmètres de CSE. Cela a déjà été le cas par le passé. Ce sera le cas demain. Il est préférable d'avoir une uniformité de direction par rapport aux CSE. C'est l'évolution que nous avons eue. Pendant une période, nos CE ont été des CE de métier. Nous avions un CE Exploitation. Ensuite, nous sommes rentrés dans une logique de Business Unit où les CE étaient séparés. Nous revenons dans une logique de métier. Ce sont les évolutions. Plus globalement, je vous accorde qu'un changement d'organisation trop fréquent fait qu'on perd un peu les personnes sur le sens de l'organisation. Je pense que la dernière réorganisation doit dater maintenant de 2 ans. Après, il faut considérer que l'organisation est quelque chose qui est amenée à évoluer et à changer.

**Mme RIGAIL.-** Par rapport aux questions de Mme LAVIGNE-LEDOUX, le dernier changement d'organisation important date de 2 ans, de début 2017. C'est bien une des raisons pour laquelle je n'ai pas voulu une révolution, mais plus une évolution. Changer en permanence, en général, on met 6 mois/un an à redevenir fonctionnel et on a perdu un an dans un monde qui le supporte de moins à moins. Donc non.

Cette réorganisation n'implique pas de suppression de poste en tant que tel. Ce sont des changements de rattachement.

Le client : évidemment il faudra en faire la preuve, mais je pense qu'aujourd'hui, il y a une volonté client au niveau de l'ensemble de la gouvernance qui est très clairement affirmée. Je formule le vœu que les événements et la pression ne nous fassent jamais oublier cela. J'essaie de lire régulièrement tous les verbatim clients pour me ramener à la réalité.

Sur l'offre court-courrier, il faudra justement, par rapport à la question que vous posez sur la stratégie du court-courrier, voir ce que la réunification sous la marque Air France implique

au niveau des services commerciaux, digitaux de HOP!. Cela fait partie des sujets à regarder rapidement par la personne qui prendra la Direction Générale Air France HOP!.

JOON est aujourd'hui une entreprise qui fonctionne, qui va fonctionner jusqu'à fin juin. La date n'a pas encore été totalement arrêtée. Il faut tout faire sur un seul jour. C'est un peu compliqué. Ce sera probablement fin juin. D'ici là, l'entreprise JOON fonctionne avec le DG de JOON qui participe au comité exécutif.

Par rapport à un retour d'expérience, c'est vrai qu'on n'a jamais formalisé le retour d'expérience des différentes organisations. Une des raisons est que les hommes et les femmes changent aussi au gré des réorganisations.

On a vu que des organisations de type vertical en Business Unit avaient un intérêt fort de pouvoir suivre les sujets économiques. Quand nous avions la BU moyen-courrier, il y avait un intérêt qui est que, sur cette période, nous avons pu lancer des plans d'action lourds sur le sujet moyen-courrier : sur l'offre, ont été refaites les cabines.... Clairement, cela a permis de bien remonter les résultats du moyen-courrier à cette époque.

Je le dis, car là nous faisons le choix de rester dans une organisation horizontale. Nous avons tous constaté que les BU généraient dans le quotidien une vraie difficulté quand vous aviez un certain nombre de services coupés en deux. Nous n'avons pas fait ce choix dans cette organisation. Ceci étant, il va falloir matérialiser par une gouvernance spécifique cette attention à l'économie de nos différents réseaux. Le court-courrier est incarné par la Direction Générale Air France HOP!. Pour le moyen-courrier, nous allons essayer d'avoir la gouvernance qui va bien pour être attentif à l'économie du moyen-courrier, qui a plutôt une tendance à se dégrader ces derniers temps dans les résultats.

Par rapport à votre intervention, Madame BORDES DUCLOS, sur le fait qu'on a laissé un boulevard aux concurrents sur le court-courrier, je ne le dirai pas ainsi. Vous pouvez avoir ce sentiment aujourd'hui à regarder la part du marché à la fois du train et des *low cost*.

Je pense que, pour le TGV, nous avons peu de moyens de résistance. Je me souviens de l'arrivée du TGV sur Lyon à 1992. Cela a plombé la ligne quasi immédiatement. Lutter contre le TGV est très compliqué. Évidemment, nous lançons tous nos plans d'action, mais c'est compliqué, ce qui pose d'ailleurs une question de dialogue avec les pouvoirs publics par rapport à ce choix du train et d'accompagner des changements lourds sur notre présence sur le domestique.

Par rapport aux *low cost*, je ne pense pas que nous ne nous soyons pas battus. Je me souviens de la navette lancée en 1996, qui nous a permis de résister très fortement. Je pense qu'aujourd'hui, il y a beaucoup d'initiatives commerciales. Il y a beaucoup de choses pour effectivement se positionner face aux concurrents. Après, il y a une réalité tendancielle de baisse de la recette sur ce réseau, qui est continue, qui est grignotée à la fois par le train et par les capacités que mettent les différentes *low cost* sur la France. Ce n'est pas parce que cette recette se dégrade que nous ne nous battons pas pour autant, mais il y a une réalité économique qu'il faut regarder et qui nécessite qu'on donne une vision sur la suite du court-courrier et c'est l'enjeu de la Direction Air France HOP! que nous mettons dans cette organisation.

Je suis sensible à ce que vous dites sur la nécessité d'avoir les moyens de travailler, en particulier pour les escales. Nous avons ce souci, que nous partageons largement avec M. TIZON et la future Direction Générale Opérations & Cargo. Ce n'est pas parce qu'il y a une difficulté économique que nous ne devons pas donner les moyens en escales de travailler proprement pour

nos clients. Je ne dis pas que ce soit mal fait aujourd'hui. Après, nous pouvons voir un certain nombre de petits sujets à travailler en priorité.

Monsieur PILLET, sur l'autonomie et la marge de décision au niveau d'Air France par rapport au Groupe, vous avez vu le Flash Actu qui a décrit la gouvernance du Groupe. Ce qui a été très bien clarifié et qui pour moi n'est pas une nouveauté, c'est que tout ce qui stratégie Flotte & Réseau, Alliances & Stratégies commerciales, ce sont déjà des sujets qui sont travaillés avec le Groupe. Cela ne signifie pas que le Groupe impose. Cela signifie que nous avons un échange avec le Groupe avec une volonté de regarder des synergies au niveau Groupe.

Nous l'avons déjà fait par le passé avec les 787. Quand vous arrivez pour acheter des avions, c'est un peu idiot d'avoir deux compagnies qui se présentent séparément quand nous voyons les centaines de millions. C'est plutôt aller chercher des relais d'économies et de synergies sur ces domaines.

Les Alliances, cela me paraît évident que, pour bien exister dans notre JV et c'est déjà largement le cas, c'est Air France-KLM qui est en *lead* par rapport aux Airlines.

Après, les RH, soyons clairs, c'est plus une question de ce qui est appelé le Talent Management, donc plutôt le management des personnes qui sont au Groupe dont la carrière est un peu compliquée. En rien, cela n'empiète sur le fonctionnement des directions générales Ressources Humaines de chaque compagnie. C'est plus faire quelque chose qu'on ne fait pas correctement aujourd'hui.

Les Achats, cela existe depuis le début. Si vous ressortez la constitution d'Air France-KLM, vous verrez que, dans les centaines de millions d'euros de synergies, beaucoup étaient liées aux achats. L'enjeu est de le renforcer.

Le Digital et le Management des données clients, c'est déjà le cas et cela peut être largement optimisé. Les équipes digitales au niveau de la Direction Générale de Pieter BOOTSMA (j'avais dit que je ne vous dirai pas de nom, mais c'est pour vous situer), c'est déjà totalement « *joint* » Air France-KLM, donc c'est plus une réaffirmation d'un fonctionnement.

Nous fonctionnons déjà ainsi. Je pense qu'aujourd'hui, ce qui comptera, c'est la capacité à travailler en équipe avec le Groupe de manière très fluide plutôt qu'aller chercher en permanence la frontière exacte des périmètres. C'est la façon dans laquelle je souhaite fonctionner.

Pour le reste, j'ai pris en compte les différentes affirmations, mais pas de réponse complémentaire.

**M. JANICAUD.**- Sur les effectifs, pour la DLPV, une centaine de personnes sera rattachée au 1<sup>er</sup> mars au Service en Vol.

Au-delà, il y a deux grosses évolutions : le Cargo d'un côté et les escales d'Orly et de provinces de l'autre. Au Cargo, vous avez à peu près 1 200 personnes qui seront concernées par ces évolutions et un peu moins de 3 500 sur les escales d'Orly et de province.

Il y a 200 autres personnes concernées par ces évolutions, mais qui sont des équipes entre 15 et 60 personnes que je peux détailler. Les ordres de grandeur sont très différents.

**Mme DEMIGNE.**- Je voudrais rebondir sur la réponse apportée à M. FILAUDEAU sur la partie Cargo. Il est vrai qu'aujourd'hui, il est nécessaire pour nous de retrouver un équilibre

au sein du Groupe et notamment une équité. Il est aberrant d'avoir des achats séparés par rapport aux investissements qu'on peut faire.

Je voulais faire un focus Cargo. Vous parlez d'intégration du Cargo dans une autre direction et que finalement cela ne changera rien sur la stratégie ou la contribution du Cargo. Qu'en est-il vis-à-vis de nos collègues de KLM ? Aujourd'hui, on a est une direction « *joint* ». Au sein du COMEX, on a notre représentation Air France et KLM avec nos propres problématiques opérationnelles. On sait les difficultés que cela rencontre aujourd'hui. Le fait ne pas être représenté à la même hauteur, cela ne va-t-il pas dégrader nos relations entre Air France et KLM sur la partie Cargo et créer encore plus de déséquilibre par rapport aux intérêts et aux priorités de nos hubs respectifs ?

Après, vous parlez de l'évolution et vous présentez l'organisation. On voit que la partie Cargo, comme tout ce qui est partie RH, support, sera totalement intégrée. À partir de quand allez-vous annoncer les synergies attendues de cette nouvelle organisation aux personnes du Cargo, comme de la partie opérationnelle du court-courrier, de savoir aussi ce que vous attendez d'eux en termes de synergie et d'objectifs ?

Comme disait ma collègue, on a connu beaucoup de restructurations. Sur la partie Support, on a connu G&A. Aujourd'hui, on voit très bien qu'on commence à faire marche-arrière. On s'est rendu compte que ce n'était pas le plus optimum par rapport à l'organisation. Il y a eu des fusions de services, des mutualisations de différents postes. Aujourd'hui, on se rend compte qu'ils ne sont pas à la hauteur des attentes espérées à l'époque de la mise en place de ce projet.

Je voudrais revenir sur la partie du COMEX. Vous nous dites aujourd'hui qu'il n'y aura pas forcément d'évolution. Demain, le COMEX aura-t-il une autre image ? Sera-t-il réduit ou, au contraire, toutes les directions seront-elles représentées au niveau du COMEX ?

**M. BODRERO.**- Excusez-moi pour l'arrivée tardive, mais le Marseille-Charles de Gaulle n'avait qu'une heure et demie de retard aujourd'hui !

Je voulais déjà reprendre les travaux des deux commissions conjointes, qui ont eu lieu la semaine dernière, concernant les futurs CSE. On dit que certains regroupements sont faits par métier. Je vais prendre l'Exploitation : il y a 3 CSE différents. Il y a le CSE long-courrier, le CSE moyen-courrier et le CSE court-courrier. Avec la loi EL KHOMRI et les ordonnances MACRON, on risque d'avoir des salariés qui vont faire le même métier mais avec des niveaux de salaires différents, puisque l'accord d'entreprise fera que peut-être, sur un CSE du hub, les heures de nuit seront majorées à 100 % et que, sur un CSE court-courrier, les heures de nuit seront majorées à 20 %. On aura dans la même entreprise des salariés qui ne seront pas traités d'un même niveau par rapport à la loi EL KHOMRI et aux ordonnances MACRON. On fait le même métier, mais on n'aura pas le même traitement. C'est une alerte faite par les deux commissions. On vous l'a refait aujourd'hui. Je pense qu'on va avoir de grandes dérives.

Madame RIGAIL, vous avez dit qu'il n'y a jamais eu de REX. Je vous le confirme. Cela fait des années qu'on demande dans les instances, dans les commissions des retours d'expérience, ne serait-ce que sur les PDV. Il y en a eu 5. Il n'y en a jamais eu.

Il n'y a jamais eu de plan de prévention des risques pour le personnel restant. Sur le court-courrier, vous avez une population ayant une moyenne d'âge de 49,3 ans et une charge de travail qui reste identique. Avec tous les départs que nous avons eus depuis le premier PDV, nous avons une charge de travail qui a augmenté sur une population vieillissante.

Il n'y a eu aucun plan de prévention des risques pour le personnel restant alors que cela a un caractère obligatoire, ni aucun retour d'expérience. Nous avons demandé en commission économique depuis 4 ans le retour économique des 5 PDV. Cela n'a jamais été communiqué.

Vous avez répondu sur les parts de marché. Je rappelle que le court-courrier a quand même participé à un effort de restructuration en 2008 avec 20 % de productivité supplémentaire. Le court-courrier a donné le premier PDV en 2010. Le court-courrier a donné la réorganisation des escales bases. Ensuite, le court-courrier a donné en effort de restructuration sur 4 PDV. Au total, 6 plans de restructuration en moins de 10 ans avec à chaque fois de l'attrition et pas le matériel qui suivait. Je ne vous parle pas des problèmes chez HOP! avec le PDV chez les PNT qui nous a occasionné beaucoup de problèmes.

Tous les déficits sur le court-courrier sont dus à la mauvaise gestion qu'il y a eu ces dernières années. Ce n'est pas la faute du personnel.

Vous avez dit qu'on ne peut rien faire contre le TGV. Par expérience, sur l'escale de Marseille, le TGV avait pris 30 % de parts de marché. 2 ans après, nous avons récupéré 15 % sur les 30 %. Vous pouvez vérifier. C'est à la louche.

En plus, nous avons souvent relevé dans les deux commissions le fait qu'Air France aide les passagers à aller sur le TGV : Strasbourg-Charles de Gaulle, le Thalys, le Lyon... De partout, nous vendons du TGV. Cela devient parfois un peu incompréhensible.

Concernant la baisse de recettes, on le verra tout à l'heure dans les comptes. Cela a été les travaux d'avant-hier sur les comptes. La baisse de recettes est partout, pas uniquement le court-courrier. Il nous a été dit en commission économique centrale qu'il y avait une baisse de recettes et que, pour l'instant, on se posait la question de savoir s'il fallait faire payer aux passagers un peu plus par rapport à l'effet de change et carburant.

Vous avez abordé les moyens humains et matériels. Dans cette instance, M. Benjamin SMITH, au CCE du mois de novembre, avait dit à peu près qu'il n'était pas fanatique de la sous-traitance et qu'il fallait peut-être regarder ce qu'il se passe chez Delta Airlines où beaucoup de missions étaient réinternalisées, ce qui a pu remettre la compagnie nettement sur les rails. Dans la presse, on a vu qu'ils ont eu une prime d'intéressement à la hauteur des efforts fournis. On pourrait peut-être prendre exemple sur eux. Je ne vais pas redire ce qu'on avait dit à vos prédécesseurs. Dans les Bouches-du-Rhône, on a deux raffineries qui ferment malgré le CICE qu'ils touchent et qu'ils reversent aux actionnaires.

**M. SLIMANI.**- Dans un premier temps, je voulais revenir sur la réflexion sur la filialisation initiée par l'ancienne Direction Générale. Cela a été un peu dissipé avec votre arrivée. Vous avez toute légitimité à lever les derniers doutes et les dernières craintes vis-à-vis de cette réflexion sur la filialisation. Il reste quelques « traces ». Si vous pouviez réitérer le fait qu'il n'y aura pas de réflexion sur la filialisation, ce serait intéressant concernant la DGI.

Je voulais revenir sur votre présentation et cette approche agile que vous nous avez présentée. La démarche de l'agilité est intéressante à l'époque où nous vivons. La seule chose est que l'agilité n'est pas un simple mot. C'est l'interdépendance, l'inter-collectivité. C'est une philosophie participative.

De fait, vous nous présentez une organisation agile, dont acte, sauf que vous présentez le tiers du tiers. Derrière, il en découle une agilité dans la stratégie et dans la pratique

opérationnelle. Pour l'UNSA, c'est ce qui nous importe. Finalement, c'est une philosophie. L'agilité, c'est être proactif, pouvoir ne pas faire l'erreur de ces dix dernières années, pouvoir réagir rapidement et changer de stratégie si on n'est pas dans les bons clous.

Je voulais avoir, Madame RIGAIL, votre avis là-dessus. Finalement, allez-vous décliner cette approche agile, cette problématique de l'agilité au sein de la stratégie de l'entreprise et sur la pratique opérationnelle, à savoir sur le management de proximité ?

Au sein de la DG.SI, à ma connaissance, vous avez des experts Agilité. Ils auraient leur mot à dire dans tout cela.

L'agilité implique de ne pas avoir de suivi de plan. Vous nous avez parlé de suivi de plan. Vous avez pris l'exemple de KLM. Je n'ai peut-être pas bien compris. On peut avoir une vision. Le pire ennemi de l'agilité est un plan bien défini ou une feuille de route, comme on l'a entendu ces dernières années, qui nous met dans un carcan.

L'agilité, je l'entends, mais il ne faut pas mettre tout et n'importe quoi dedans. Je vous interpelle sur le sujet. Si vous partez sur ce principe, qui est récent, car cela existe depuis les années 2000, et que les organisations syndicales participent à ce projet Agile, il faut déjà le démultiplier à l'ensemble des représentants des salariés pour comprendre cette nouvelle approche et y adhérer.

**M. FILAUDEAU.-** Je voulais revenir sur la Direction Opérations & Cargo. On a un représentant du COMEX Air France-KLM qui est responsable, M. Marcel DE NOOYER. Il est spécialiste des questions Cargo dans le COMEX Air France-KLM. Il va avoir un interlocuteur Air France qui sera généraliste Opérations & Cargo. Cette question a été mise à l'ordre du jour du CE Air France Cargo qui aura lieu lundi. On en discutera de façon plus détaillée si on a plus d'informations.

Vous nous dites qu'on va avoir les noms avant le 1<sup>er</sup> mars, donc c'est très proche. Je ne vois pas pourquoi vous ne nous les communiquez pas aujourd'hui. Après, il n'y aura pas de session en mars dans les différents comités d'établissement. Je ne vois pas trop pourquoi vous retardez la communication des noms. Cela pourrait être plus éclairant par rapport à l'évolution.

J'insiste sur le nombre de représentants au COMEX. Actuellement, hors représentants des salariés, ils sont 15 de mémoire. Quelle est la cible ?

**Mme MONSEGU.-** Je voulais juste vous demander une précision suite à votre intervention. Je trouve qu'il manque un point. On note bien quelle est l'ambition que vous fixez. Je trouve qu'elle n'est pas corrélée à la question de la politique d'emploi que vous avez l'intention de mener.

Or, on le sait, garantir la sécurité des vols, la santé au travail, garantir l'excellence de l'offre Air France à la hauteur de la promesse faite aux passagers, c'est forcément dépendant des moyens mis pour répondre à tout cela. Meilleures les conditions de travail sont, moins la santé au travail est altérée. Plus les effectifs sont en nombre, bien formés, avec les outils et les moyens pour faire leur travail, plus le passager est satisfait et plus on offre un produit en adéquation avec ce que l'on a vendu.

Or, les différentes interventions autour de cette table, notamment de Mme BORDES DUCLOS et de M. BODRERO, font la démonstration que, sur la question des moyens, notamment au Point à Point, mais on pourrait aussi parler du secteur de la DGI et de plein d'autres secteurs de l'entreprise, on sait très bien que l'on a un problème lié aux effectifs, à la transmission des

compétences et des qualifications. Eu égard à l'ensemble des PDV opérés, on n'a pas eu ce souci d'organiser les choses de sorte que la transmission des compétences puisse s'opérer de manière optimale.

Vous, qui êtes arrivée le 12 décembre, et qui -nous le pensons- réfléchit à tout cela, quelle est votre vision sur la question de la politique d'emploi au sein de la Compagnie ? Je parle aussi pour les escales plus éloignées que sont Pointe-à-Pitre, Fort-de-France, La Réunion et Cayenne.

**M. DEWATINE.-** Nous souhaitons réinsister sur le fait que, pour nous, une organisation doit répondre à une stratégie, au moins un plan d'action. À l'heure où on se parle, on a bien votre projet d'organisation. Pour ce qui est du plan d'action, il est quand même relativement flou. Vous parliez de *flight plan*. On va avoir un petit problème pour valider cette organisation sans avoir une vision claire de quel sera le plan d'action mis en place. On vous informe que la CFDT s'abstiendra sur le vote de cette organisation.

**M. TIZON, Président.-** Le périmètre des CSE n'a strictement rien à voir avec le périmètre de droit syndical. Le lieu où se passe une négociation, c'est entre la Direction et les syndicats et non entre la Direction et un CSE. À ce titre, Monsieur BODRERO, ne vous inquiétez pas, je pense que, s'il y a bien une entreprise dans laquelle la négociation est centralisée, c'est bien Air France. Nous avons une convention entreprise. Je n'imagine pas demain des négociations dans chacun des périmètres de droits syndicaux sur des taux de majoration de nuit différents. Il y a peut-être des scénarii où c'est envisageable, mais celui-là, je n'y crois pas un instant. Je vous rassure, Monsieur BODRERO, en aucun cas, nous n'allons vers des différenciations de contrat entre les salariés. Ce n'est pas le CSE. C'est le droit syndical qui l'emporte.

J'entends les remarques faites sur la question de la stratégie, de l'emploi. J'avais déjà été conduit à vous repréciser les choses. Pour cette année, il n'a pas été présenté en janvier comme les années précédentes la stratégie de l'entreprise et ses conséquences en matière d'emploi. J'avais dit que ce serait fait post-élections. En avril, avec le CSEC et les CSE, nous serons amenés à avoir cet échange autour de la stratégie de l'entreprise et ses conséquences en matière d'emploi. C'est très clair et je voulais le réaffirmer.

Il y a un dernier point autour de ce qui est exprimé sur la partie charge, RPS. Je pense que nous sommes effectivement dans un univers contraint, que cette question peut se poser à certains endroits. Aujourd'hui, nous avons tout un ensemble d'accords sur la QVT, sur l'emploi avec l'ATGPEM comprenant un certain nombre de garanties.

Sur cette question des RPS, ne faut-il pas prendre un peu de recul ? Est-ce que tous nos dispositifs sont suffisants ? C'est peut-être une question à se poser. Je m'interroge pour être très honnête. Il faut peut-être faire un point sur cette question, plus globalement au niveau de l'entreprise. C'est un point important dans les mois qui viennent.

**Mme RIGAIL.-** En complément, je pense qu'il y a deux choses, je comprends vos questions et un peu d'impatience totalement légitime par rapport à la vision sur stratégie, emploi, etc. Évidemment, les questions d'organisation, de fonctionnement d'une équipe sont corrélées, mais ce sont deux exercices différents. Nous sommes clairement en train de travailler à la GPEC, à la stratégie. Nous avons déjà des calendriers. Sinon, cela aurait peu de sens. Nous sommes en train de travailler dessus pour venir vous présenter quelque chose en avril.



Sur le Cargo, c'est clairement un point d'attention qui a été largement partagé sur le fait que le lien avec KLM, qui fonctionne bien -cela n'a pas toujours été facile- sur le Cargo, doit être maintenu en l'état. La présence au COMEX d'un directeur 100 % Cargo a peu d'impact là-dessus. Ce n'est pas au COMEX que nous allons traiter les sujets Air France-KLM, c'est plutôt en GEC et avec les instances Cargo spécifiques qui restent inchangées. Le point d'attention est bien pris. L'importance du Cargo et de son fonctionnement Groupe est absolument claire dans nos têtes.

Par rapport à M. BODRERO, le sujet de la mauvaise gestion qui aurait amené à des plans successifs sur le court-courrier, ce n'est absolument pas la faute du personnel. Je sais que nous sommes dans un monde où on a tendance à rechercher un peu les responsabilités et c'est normal puisqu'on veut solutionner les problèmes. En l'occurrence, nous ne pouvons pas forcément parler de mauvaise gestion. Vous pouvez parler d'une pression sur la recette. Cela ne se compare pas avec les autres réseaux. Nous avons un sujet aussi sur la recette moyen-courrier de même nature : pression concurrentielle. C'est très différent sur le long-courrier.

Sur long-courrier, au global, la recette est restée finalement plate en 2018, même en intégrant tous les mouvements sociaux. La recette a plutôt compensé l'intégralité de nos problématiques opérationnelles sur un long-courrier alors que nous avons rajouté de la capacité.

Très clairement, la problématique ne se pose pas de la même façon sur le long-courrier et sur ce que nous pouvons voir sur le court-courrier. Le résultat opérationnel sur la partie court-courrier est déficitaire de 185 M€. Clairement, il faut voir ce que nous pouvons faire pour riposter à la concurrence tout en réduisant ces pertes qui redeviennent des pertes extrêmement significatives.

Par rapport à la question de l'externalisation et la référence à l'univers américain, nous en avons beaucoup discuté. Je crois que M. TIZON a été expatrié à New York, donc il connaît bien le sujet. Nous échangeons aussi avec nos collègues de Delta. La situation est très différente aux US avec un *turnover* très fort, une difficulté à maîtriser les sous-traitants, pas de différence de coût. La comparaison entre la France et les US du point de vue de l'externalisation n'est pas tout à fait au même niveau.

Je ne pense pas que nous aurions intérêt à copier tout chez Delta. La distribution de 14 % à leurs personnels de leurs résultats est exemplaire. Toute notre action sera orientée vers le fait d'augmenter la marge pour pouvoir trouver à l'avenir de tels niveaux d'intéressement. Je ne suis pas persuadée que nous atteindrons ces niveaux, mais c'est bien toute notre volonté commune. C'est corrélé à des résultats qui effectivement sont assez exceptionnels de l'ordre de 4 milliards de dollars. Cela fait de nombreuses années qu'ils produisent des résultats à cette hauteur dans un marché beaucoup plus consolidé avec quatre grosses entreprises. La pression tarifaire n'a pas lieu. Ils l'ont eu plutôt dans les années 2007. Vous vous souvenez des « Chapter 11 ».

Sur la filialisation, nous n'avons pas de projet de filialisation. Je l'ai dit. Je vous le redis officiellement. Il y a cette crainte qui peut ressortir régulièrement. Cela ne fait absolument pas partie de nos projets.

Par rapport à l'agilité, c'est un grand mot. Tout le monde se cherche sur l'agilité. Je l'utilisais pour l'organisation de manière assez modeste en tant qu'adjectif : être un peu plus agile. Sur la méthode AGILE, qui est une méthode en particulier pour les projets informatiques, mais pas uniquement, là aussi, on se cherche. C'est une bonne méthode du fait que la vision vient des équipes informatiques et assistance à maîtrise d'ouvrage en l'occurrence pour construire le plan informatique.

Cette méthode *bottom-up* a ses limites si les priorités ne sont pas clairement fixées. Quand je parle de feuille de route, c'est fixer les priorités. Quand on laisse tout le monde choisir dans quel projet il verrait un intérêt, on se retrouve à consolider des plans extrêmement ambitieux qu'on n'arrive plus à prioriser. Une fois que tout le monde s'est emballé sur son projet, c'est un peu compliqué d'expliquer qu'il va falloir faire dans le budget accessible pour l'entreprise.

Le financement de nos investissements est le premier sujet, pour lequel nous avons besoin de travailler sur notre marge. Agilité, oui. Tout le monde se cherche sur ce qu'est exactement l'agilité. Très modestement, nous voulions une organisation fluide.

Sur les noms pour le COMEX, je suis désolée de vous redire : non. Encore une fois, 99 % est arrêté. J'ai encore un ou deux petits sujets. Par respect pour les personnes, je ne le dirai pas, comme il est de coutume. Quand une organisation est présentée, généralement, les noms ne sont pas donnés dans l'instance.

Sur le nombre des membres du COMEX, il y a eu aussi une volonté de réduire, pas pour réduire, mais nous avons un COMEX à 15 personnes au départ. C'est compliqué de fonctionner à 15 sur des prises de décision, même avec des personnes très disciplinées. En général, ils ne le sont pas tous. Clairement, j'ai voulu essayer de réduire l'équipe. En même temps, de manière à ce que l'ensemble des fonctions soit bien représenté, nous sommes dans un COMEX qui reste large par rapport à ce qui peut être vu dans l'industrie. Parfois, il y a des COMEX entre 8/10 personnes. Là, nous allons rester à 13 personnes.

Quels sont les mouvements ? Le Cargo sera représenté via la Direction des Opérations. Le client sera représenté par tout le monde et pas par une personne. Cela fait moins 2 en termes de personnes autour de la table. Nous rajoutons la Sécurité des Vols avec une volonté de l'exprimer de manière dédiée. Cela remonte à 14. À l'arrêt de JOON, nous n'aurons plus de représentation de JOON, donc nous serons à un COMEX avec 13 personnes, moi-même étant intégrée.

13, c'est beaucoup. Il ne faut pas être superstitieux. La chaise du client est toujours présente au COMEX et elle restera présente.

**M. MALLOGGI.**- Je voudrais intervenir sur le fait qu'il n'y ait pas de responsabilité sur la situation du Point à Point et qu'on serait tous victime de la concurrence. Le produit navette est un bon produit, qui est né avant même que les *low cost* soient présentes. Pour avoir vécu la création des bases de province, quand on voyait descendre des cadres dans leurs beaux costumes nous vendre le produit miracle et que, la nuit suivante, on est arrivé à presque 300 M€ de pertes, le jour même des inaugurations, on annulait des escales, car les *low cost* étaient présentes. On est en droit de se poser des questions sur les choix et les stratégies faites.

Ce qui est le plus préoccupant pour les personnels du périmètre est qu'aujourd'hui, sans avoir d'activité (derrière, il y a une réduction drastique de l'activité), on se retrouve quasiment avec les mêmes pertes : presque 200 M€.

On a constaté dans la gestion prévisionnelle des emplois que les PDV pilotes ont fait très mal, coûtent sur ce périmètre et ont coûté en termes de performance opérationnelle et de service aux clients.

Certes, il n'y a peut-être pas de responsable, pas de coupable. À un moment donné, les salariés sont en attente de savoir ce qu'on va amener sur ce périmètre pour pérenniser l'emploi et l'activité qui est très importante pour le Groupe Air France.

**M. DEWATINE.**- C'est pour faire une déclaration puisqu'on parle de plan d'action et d'organisation, pour vous montrer qu'une organisation ne fait pas le plan d'action et inversement.

*Déclaration CFDT*

*Dans le cadre du projet de mise en centre de service des développements informatiques d'Air France, projet qui constitue une externalisation d'activités internes, la Direction a entamé le 19 décembre 2018 un processus d'information-consultation.*

*Il apparaît que plus de 150 emplois internes seront transférés à des sociétés de services hors des bassins d'emploi actuels de la DG.SI, sans qu'aucune liste ni nature de ces emplois ne soient fournis. Les agents impactés auront de plus pour mission de former les nouveaux sous-traitants avant de leur transférer leur emploi.*

*150 autres emplois seront fortement impactés par des changements d'organisation du travail, là aussi sans aucune précision ni détail. Seuls des volumes estimatifs calculés ont été donnés.*

*Cette absence de précision va faire subir aux 634 salariés du Développement de la DG.SI une période de 3 ans d'incertitude concernant la pérennité de leur emploi les plongeant dans une situation individuelle et collective anxiogène entraînant de forts risques psychosociaux.*

*Par ailleurs, plusieurs centaines de salariés sous-traitants d'Air France actuellement dans les murs de la DG.SI perdront leur emploi lors de la mise en œuvre de ce projet.*

*Sur les trois CHSCT de la DG.SI que les élus ont obtenu malgré le refus initial de la Direction à les organiser, celui de Valbonne n'a pas été consulté. Ceux de Toulouse et de région parisienne n'ont pas pu rendre d'avis devant l'absence de chiffres et de détails quant aux emplois supprimés, emplois impactés, impact sur le management et les évolutions des organisations, rôles et périmètres.*

*De plus, une commission mixte Économie/Production, Emploi/Formation a initié les travaux d'analyse, mais n'a pu aller à ce jour à son terme.*

*La Direction de la DG.SI vient de faire parvenir l'ordre du jour du CE du 27 février dans lequel elle maintient de plein droit et sans la validation du secrétaire du CE SI la consultation de ce projet. En conséquence, le bureau du CE SI étudie actuellement les modalités d'un recours en justice afin de faire respecter le processus légal de consultation des instances.*

**M. BODRERO.**- Pour compléter les propos de M. MALLOGGI, on ne peut pas laisser dire que c'est à cause du TGV ou de la concurrence que le court-courrier est dans cette situation. Les travaux de la commission économique sur les deux dernières années ont démontré que plus de 50 M€ étaient du fait de la gestion des PNT et des avions de HOP! restés cloués au sol avec de l'affrètement, des équipages qui ne parlaient pas français sur des lignes à fort potentiel comme le Toulouse/Marseille. Chaque jour, les passagers nous disaient : qu'allez-vous nous annoncer aujourd'hui ? 2 heures, 3 heures de retard ou l'annulation ? Ils commençaient à en avoir ras-le-bol.

Il y a aussi le fait que, comme dans tous les secteurs, c'est l'effet carburant. Cette année, il est très négatif. On le verra dans l'autre point du jour.

L'effet change est négatif, mais aussi les compensations clients et les pertes de recettes. Manque de moyens humains et techniques (matériels, avions), on ne pouvait pas prendre les parts de marché qui nous revenaient. On les a laissées passer.

La commission économique a demandé depuis deux ans -la Direction est capable de chiffrer la perte financière lorsqu'il y a une grève- la perte de qualité. Avant, vous avez des passagers qui n'attendaient pas au comptoir d'enregistrement, au dépose-bagages et qui avaient leurs bagages quasiment de suite. Maintenant, il y a des temps d'attente. Quelle est cette perte de qualité et quel est l'impact sur les réservations et les recettes ?

On ne peut pas dire que c'est dû au contexte. C'est dû, la plupart du temps, à la conjonction et ce n'est pas la faute du personnel et ce n'est pas au personnel de payer l'addition.

On peut, le court-courrier l'a déjà prouvé, faire des accords dynamiques pour aller récupérer les parts de marché. Vous le savez mieux que nous : le court courrier, c'est 15 millions de passagers, nécessaires pour l'entreprise. Il faut que le personnel soit concerné, soit dans le plan.

**Mme RIGAIL.-** Par rapport à vos deux interventions, mon propos n'était pas de dire que tous les choix stratégiques de l'entreprise avaient été couronnés de succès. Nous avons tous vu effectivement que certaines initiatives ne portaient pas leurs fruits : les bases province, les recrutements pilotes ont mis en difficulté la Compagnie HOP!. Tout cela, nous ne sommes absolument pas autistes.

Mon propos était simplement de dire que les conditions de concurrence sur le court-courrier étaient beaucoup plus importantes que sur les autres réseaux et que la tendance sur la recette était telle qu'il était difficile de résister totalement à cette concurrence.

Cela fait bien partie de nos objectifs communs. Le marché domestique est absolument crucial pour l'entreprise Air France, qui l'a affirmé quand elle a voulu que soit réimplantée la marque Air France sur le marché domestique et qu'Air France soit mis en avant par rapport à la création de la marque HOP!, qui avait été bien faite à mon sens mais qui ne portait pas cette même importance de l'ancrage de la marque Air France sur les territoires.

C'est aussi un message que le marché domestique a de l'importance. Cela ne signifie pas pour autant que le sujet est facile et que les plans d'action sont évidents, loin de là. Nous n'allons pas le résoudre là. Nous avons clairement dans nos priorités, et dans la présentation qui sera faite en avril ici, la volonté de regarder de manière détaillée et focussée le sujet du domestique, ne serait-ce que parce que nous avons à remonter notre marge opérationnelle et qu'aujourd'hui, les pertes du court-courrier pèsent fortement sur notre marge.

Tous ces éléments de convergence font que c'est un sujet qui est dans nos priorités absolues.

**M. TIZON, Président.-** Sur la DG.SI, nous en avons déjà parlé moult fois. Le projet est lancé depuis plus d'un an. Cela conduit à ce que des personnes de sociétés prestataires de services *in situ* ne soient plus sur le site industriel. J'entends, c'est compliqué. Je pense qu'il y a quand même eu beaucoup d'échanges au niveau de la session du CE et du CHSCT.

Il faut aussi regarder la copie dans sa globalité. Il y a aussi la réinternalisation de l'activité avec un plan d'embauches assez important au niveau de la DG.SI.

J'entends que ce soit compliqué socialement. Cela fait des années que ces salariés Air France ou de ces sociétés de prestations travaillent ensemble. Ce n'est pas simple, mais il faut regarder la question dans sa globalité. Le débat doit se faire au sein cette instance.

**M. DEWATINE.-** Je suis désolé, on ne parle pas simplement que de sous-traitants qui seraient regroupés ailleurs. On parle aussi de la suppression de 150 emplois au sein de la DG.SI. Il n'y a pas que l'externalisation. À l'heure où on se parle, on n'a que des estimations et on n'a pas clairement de vue, puisque les commissions Eco/Pro ne sont toujours pas terminées. Le minimum est de finir les commissions Eco/Pro, de donner les éléments qui vont bien et, après, on pourra consulter.

✓ *Avis de la session*

**M. TIZON, Président.-** Je propose de procéder au vote sur ce point.

**Mme COTIS.-** Il y a 10 votants : M. WAUQUIER, Mme LAVINE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BODRERO, M. BEURAIN, M. JAGUT, Mme MOORE-RIEUTORD, M. PILLET.

**M. TIZON, Président.-** Qui est pour ?

*Résultat du vote à main levée :*

➤ *Aucune voix pour ;*

➤ *Aucune voix contre ;*

➤ *Abstentions : 10 (M. WAUQUIER, Mme LAVINE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BODRERO, M. BEURAIN, M. JAGUT, Mme MOORE-RIEUTORD, M. PILLET).*

*(La séance est suspendue à 11 h 36 et reprise à 11 h 57)*

## 2. Information sur le projet Safety attitude

**M. TIZON, Président.-** Nous avons la présence de deux intervenants : M. CANLER et Mme CAMBREA BOLTZ. Cela fait partie d'un programme qui va être prochainement lancé. Une information est prévue au niveau de chaque session de CE. Il nous semblait important en amont que vous puissiez aussi bénéficier de cette information.

**M. CANLER.-** Je suis le Directeur de la Sécurité des Vols Corporate Air France.

**Mme CAMBREA BOLTZ.-** Je suis en charge du programme Safety attitude.

**M. CANLER.-** Nous vous proposons de vous donner des éléments de contexte sur ce programme Safety attitude. Nous avons tous en mémoire la tragédie du vol 447 en 2009 et de la réaction de l'entreprise suite à cette tragédie : le programme Trajectoire.

Un des outils de ce programme, qui était une introspection de notre sécurité des vols, était le support d'une mission externe : ISRT (Independent Safety Review Team).

Cela a conduit à la production de 35 recommandations avec des actions majeures que sont : la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité, le début de la Culture Juste, le déploiement du LOSA (observation en opérationnel de nos conditions et de leur interaction sur la sécurité des vols), les formations CRM (Crew Resource Management), la détection et l'accompagnement des personnels en difficulté (API SV), la création du FSSV (Forum Syndical de la Sécurité des Vols). Je parlerai aussi d'un nouveau protocole analyse des vols pour la partie Opérations Aériennes, un nouveau modèle de sécurité pour l'ensemble des métiers.

Depuis 2011, nous avons implémenté l'ensemble de ces recommandations. Nous sommes aujourd'hui à plus de 80 %, avec quelques points qui restent encore à finaliser.

Nous nous appuyons pour fonctionner sur les contrats d'objectifs annuels de sécurité des vols que certains, dans les entités métiers, vous voyez passer. Cela contribue à l'amélioration continue.

Les résultats sont mesurables, plus particulièrement sur trois sujets :

- ♦ L'implication de l'ensemble des métiers et la transversalité de la sécurité des vols, ce qui est un peu une nouveauté.
- ♦ Le fait que ce soit plus robuste avec tout un système qui nous permet de suivre nos événements et, à travers une boucle longue et une boucle courte, de pouvoir évaluer en permanence nos domaines de risques et notre proximité accident.
- ♦ Tout le travail fait par l'ensemble des équipes est reconnu par les autorités, que ce soit à travers les audits faits par les autorités ou encore dernièrement à travers l'évaluation de notre bonne culture de sécurité.

Une fois que nous avons dit cela, nous savons que la sécurité des vols est un voyage sans fin. Si nous nous appliquons les valeurs qui doivent être celles de la sécurité des vols, à savoir l'humilité, la transparence et la rigueur, nous savons que rien n'est jamais gagné. Sans être sous la pression d'un incident grave ou d'un accident, l'idée est de recommencer l'introspection, d'avoir à nouveau un regard critique et de redynamiser notre amélioration continue des *process* sécurité des vols.

Nous avons lancé Safety attitude en 2018. Ce projet est porté au plus haut niveau de l'entreprise. Cela a été porté par Ben SMITH. Anne RIGAIL et le COMEX portent ce projet, qui a trois objectifs majeurs :

- › Développer la culture sécurité et s'assurer de l'ancrer de manière pérenne dans la culture de l'entreprise ;
- › Ouvrir nos chakras et s'assurer de porter les meilleures pratiques de l'entreprise : nous nous appuyons sur un *benchmark* initialisé au deuxième trimestre 2018 auprès de cinq grands acteurs du transport aérien (British Airways, Lufthansa, Delta, easyJet et KLM) ;
- › Renforcer la performance en redynamisant le processus d'amélioration continue.

Les trois enjeux sont de :

- Générer la confiance (culture de la transparence) ;

- Impliquer l'ensemble des acteurs : le top management, les acteurs *frontline* et les organisations syndicales ;
- Gagner en efficacité et en performance.

Pour ce faire, car cela touche à la matière de la culture sécurité qui est molle, nous nous appuyons sur une entité extérieure, l'ICSI, spécialisée dans la culture de sécurité.

**Mme CAMBREA BOLTZ.**- L'ICSI est l'Institut pour une Culture de la Sécurité Industrielle. C'est un organisme indépendant, une association de loi 1901 à but non lucratif, créé à la suite de l'accident AZF.

Cet organisme regroupe différentes entreprises avec un niveau de sécurité industrielle à haut risque. Ils ont des entreprises qui sont dans le nucléaire, la chimie, le ferroviaire. Aujourd'hui, nous sommes adhérents de l'ICSI. L'ICSI regroupe aussi un grand nombre d'organisations professionnelles. Je vous ai mis en annexe deux *slides* fournis par l'ICSI, qui vous montrent la liste des adhérents, qui assurent sa crédibilité sur ce programme.

Nous nous appuyons sur une approche développée depuis de nombreuses années et éprouvée dans différents secteurs industriels, proposée par l'ICSI, que nous avons adaptée à nos métiers.

C'est une approche en cinq étapes qui commence d'abord par un diagnostic en trois dominantes :

- Une immersion dans les métiers : cela a déjà été réalisé en fin d'année dernière. L'ICSI s'est rendu dans tous les métiers pour interviewer les agents, les managers et aussi le top management pour bien comprendre et s'imprégner des métiers ;
- Une analyse complète documentaire de notre système de management de la sécurité ;
- Un questionnaire.

L'ICSI a un questionnaire qu'ils utilisent dans l'ensemble des entreprises avec lesquelles ils travaillent. Sur la base de cette immersion, ils ont adapté le questionnaire à nos métiers.

Après le diagnostic, je vous donne les étapes suivantes. Quand nous sommes d'accord sur le diagnostic initial, nous co-construisons une vision ensemble. Ensuite, nous déclinons cette vision en un plan d'amélioration dans les différents métiers. Enfin, viendra l'étape de la mise en œuvre qui se déclinera sur plusieurs années, avec une volonté d'ancrer ces nouvelles valeurs et ces nouvelles pratiques dans les différents métiers avec un objectif de pérennisation.

Vous avez ensuite quelques éléments de planning sur le court et moyen terme. La semaine prochaine, nous allons faire une présentation de ce programme dans les différents CE des entités. Dès le 4 mars, nous commencerons à déployer le questionnaire.

Ce questionnaire sera accompagné d'entretiens collectifs. Le questionnaire a pour objectif de mesurer la perception de la culture de sécurité des vols dans l'ensemble des métiers et pour l'ensemble des salariés. C'est une approche plutôt quantitative. Les éléments de perception de ce questionnaire seront complétés par des entretiens collectifs définis sur la base des retours que nous aurons. C'est l'ICSI qui pilote ces entretiens.

Avant l'été, nous allons organiser un séminaire COMEX pour partager les résultats et commencer à construire la vision de l'entreprise. Nous nous engageons à partager l'ensemble des résultats avec tous les salariés de l'entreprise. Une étape de restitution va s'opérer sur plusieurs mois. Nous irons dans les métiers pour partager les résultats.

Vers l'automne, nous nous réunirons à nouveau pour construire le plan d'amélioration qui sera décliné ensuite dans les métiers.

Concernant le questionnaire, pour que le projet soit une réussite, nous voulons embarquer le plus grand nombre. Il va y avoir une communication associée déclinée dans les métiers. Nous souhaitons que l'ensemble des salariés remplissent le questionnaire. Ils construiront avec nous la vision de l'entreprise en matière de sécurité des vols.

Le questionnaire est divisé en quatre blocs : éléments de catégorisation (dans quel métier on travaille, quelle est notre ancienneté, quel est notre niveau hiérarchique), mesure des croyances, mesure des perceptions, commentaires libres (si les salariés le souhaitent).

Ce questionnaire est construit sur la base de 75 questions sous format QCM. Le temps de réponse est entre 10 et 20 minutes.

Il est anonyme et confidentiel. Il ne s'agit pas de mesurer la perception de chacun des individus, mais plutôt de collectifs (entités).

Tous les résultats iront directement à l'ICSI pour analyse. Nous aurons la vision des résultats globaux fournis par l'ICSI dans un second temps et nous le partagerons avec vous.

L'ensemble des personnels Air France est concerné, y compris les chefs d'escapes de KLM qui ont une activité « *joint* » et qui couvrent des vols Air France. Nous avons décidé de les intégrer dans le périmètre du questionnaire.

La mesure de la perception de la sécurité des vols s'appuie sur 7 attributs. Cette rosace est une représentation de la culture de sécurité, qui est le fruit d'un travail de 10 ans de l'ICSI avec ses différents adhérents. C'est à travers ces différents attributs que nous allons faire un rendu des résultats de notre perception de la culture sécurité.

Il faut retenir les trois grandes dimensions : la dimension stratégique de la culture de sécurité (en rouge), le rôle et niveau d'implication des acteurs (en bleu), l'aspect processus (en orange). Cela va nous permettre d'évaluer la maturité de notre culture de sécurité des vols au travers de la Culture Juste et le retour d'expérience.

Notre démarche bénéficie du soutien du Forum Syndical de la Sécurité des Vols, qui est un contributeur actif au déploiement du programme et du questionnaire plus particulièrement. Nous espérons pouvoir aussi compter sur votre engagement, l'engagement des organisations professionnelles. Il y a eu un séminaire au mois d'octobre avec le COMEX, qui a lancé le programme. Dans la foulée de ce séminaire, l'ICSI et la Direction Sécurité des Vols ont rencontré les organisations professionnelles début novembre pour partager le déroulement de ce programme. Nous comptons sur l'engagement des organisations professionnelles pour être des ambassadeurs du programme auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

**M. SLIMANI.**- En préambule, je tiens à vous dire que j'ai participé, dans le cadre des organisations syndicales, aux réunions avec le FSSV. À ce titre, j'ai peut-être plus d'informations que certains ici. C'est ce que je veux mettre en lumière.



Il est dommage que vous n'ayez pas, pour une question de méthodologie, mis sur papier ces 35 recommandations. Les 35 sont importantes. Cela permettrait de retracer le pourquoi du comment, et notamment la création du FSSV. C'est bien d'avoir le détail de l'histoire pour savoir où on va.

Je regrette également le fait qu'il n'y ait pas la présence des experts du FSSV. Ils ont participé activement à ce projet Safety attitude, mais pas que. Le problème du FSSV est qu'il est méconnu des salariés, même des organisations syndicales. Je pense que vous auriez pu aujourd'hui le mettre en lumière.

J'en profite aussi pour dire qu'en termes de communication, on a tout ce qui va bien, des Flash Actu. Je milite pour que vous puissiez mettre entre avant ce fameux Forum, qui contribue à la sécurité des vols, notamment avec l'aide des experts délégués du personnel, mais aussi des salariés experts de leur métier.

L'ICSI, au travers de ses recommandations, a mis en lumière le silence organisationnel. Dans votre présentation, à aucun moment, cela n'est stipulé. Désolé, je vais mettre les pieds dans le plat.

**M. TIZON, Président.-** C'est quoi le silence organisationnel ?

**M. SLIMANI.-** Dans le cadre du FSSV notamment, on s'est rendu compte que, dans les différents services, notamment opérationnels, pour ne pas passer pour un mauvais manager, on ne dit pas réellement ce qu'il se passe en termes d'irrégularités, d'irritants ou de problèmes liés à la sécurité des vols. En gros, c'est : je mets le tas de poussière sous le tapis et on passe à autre chose.

L'ICSI l'a bien explicité au travers de son expertise et des retours qu'elle a eus, au sein d'Air France et ailleurs. Dans d'autres entreprises, cela se passe aussi de cette manière. Le silence organisationnel fait partie des potentiels risques liés à la sécurité des vols. Je pense qu'il aurait été judicieux de l'inscrire au moins dans cette présentation.

Vous avez parlé également d'ambassadeurs. Au titre de l'UNSA, on s'est engagé déjà à prendre nos responsabilités et à retourner vers nos experts, car on ne le fait pas systématiquement. Ce n'est pas dans les mœurs, en tout cas à solliciter nos experts du FSSV pour savoir où ils en sont au fur et à mesure des réunions.

Je pense que la Direction Générale a aussi une responsabilité et doit communiquer absolument sur ce fameux FSSV.

**Mme DEMIGNE.-** Merci pour la présentation.

L'objectif est bien de développer la culture de la sécurité des vols au sein d'Air France. Cette culture existe déjà, car cela fait de nombreuses années qu'on a mis en place des *process* et des outils qui permettent de renforcer notre sécurité des vols.

Ce qui me surprend dans votre présentation, c'est qu'il manque beaucoup d'acteurs.

En plus, la coïncidence est forte : Mme Anne RIGAIL est venue nous présenter une nouvelle organisation. Elle nous a parlé de synergies au sein du Groupe Air France et KLM. À l'instant, vous nous avez dit que des chefs d'escapes KLM allaient être associés à la démarche.

Qu'en est-il de KLM ? Pourquoi aujourd'hui cette démarche n'est pas faite au niveau du Groupe et uniquement sur la représentation Air France ? Ce sont les premiers acteurs pour moi qui manquent.

Les seconds acteurs concernent la partie sous-traitance. Aujourd'hui, de nombreuses activités sont sous-traitées au sein d'Air France et ont un impact sur la sécurité des vols et un rôle important. Sachant la maîtrise qu'on a de nos sous-traitants, quelle est la maîtrise au niveau de la sécurité des vols ? À quel niveau sont-ils associés dans ce développement de culture de sécurité des vols ? Qu'en est-il de leur propre niveau vis-à-vis de cela ?

Par rapport aux démarches actuelles en termes de sécurité des vols et de culture sécurité des vols, seront-elles maintenues, développées ? Avez-vous des idées par rapport au niveau de maîtrise ? Il y a par exemple le Just&Fair, développé il y a quelques années au niveau de la sécurité des vols. Un bilan est-il fait par rapport à cette démarche et les autres démarches également ? Aujourd'hui, est-il prévu de les remettre en question ou de les utiliser encore dans les prochaines démarches ?

**M. JAGUT.**- J'avais la même question concernant nos collègues de KLM. Il s'avère qu'on a beaucoup de tâches techniques partagées : les travaux qui concernent la maintenance des équipements ou des moteurs. D'autres sont faites aussi en partie chez KLM. On fait des travaux pour eux et ils en font pour nous. Je suis assez surpris qu'il n'y ait pas cette possibilité d'intégrer cela aussi chez eux.

J'aurais voulu savoir aussi combien de métiers vous avez identifié comme étant potentiellement capables d'impacter la sécurité des vols. À la DGI, c'est énorme le nombre de métiers différents que nous avons. Vous avez dû en identifier, mais je ne suis pas sûr qu'ils soient tous bien dedans.

Vous parlez du fait que les salariés sont tous invités à participer. Comme disait M. SLIMANI, c'est méconnu, trop méconnu, ce qui est bien dommage. Quels moyens pensez-vous mettre en place pour inciter les salariés à s'intégrer dans cette démarche ?

Avez-vous aussi pensé à consulter les CHSCT qui ont des particularités concernant des problèmes pouvant être aussi impactant à la sécurité des vols ? On ne peut que regretter qu'ils disparaissent sous leur forme actuelle. Le CHSCT est un moyen d'avoir des visions propres à certaines tâches impactant la sécurité des vols.

**M. BEAURAIN.**- Bonjour, c'est donc vous le monsieur de la Sécurité des Vols. On est ravi de vous avoir. Cela fait longtemps qu'on se parle de la sécurité des vols à la maintenance. On est un peu les garants de cette sécurité au niveau du transport de passagers. Néanmoins, on constate aussi que les différents plans de réorganisation et de restructuration qu'on a eus à subir ne vont pas tous dans le sens de la sécurité des vols.

Le dernier en date concerne la réorganisation du service de contrôle qui ne va pas du tout dans ce sens. On estime que c'est une plaque supplémentaire de la sécurité des vols qu'on nous enlève, une plaque vraiment essentielle au niveau de la maintenance pour pouvoir assurer correctement notre métier et cette disposition.

Il serait urgent que vous vous intéressiez à ce problème pour stopper cette tentative qui va dans le sens de la ponctualité mais à l'encontre du sens de la sécurité des vols.

C'est une problématique qu'on trouve très fréquemment aujourd'hui à la maintenance : cette pression temporelle, qui ne doit pas devenir prépondérante par rapport à la sécurité des vols.

J'espère que vous allez vous intéresser rapidement à ce sujet avant qu'il ne soit déployé sur l'ensemble de la maintenance.

**M. BODRERO.**- Par rapport à ce qui a été dit, je voudrais revenir sur deux points.

Le suivi de la sous-traitance est très important. Quand ils sont défaillants, c'est la sécurité de nos vols. On peut constater que, dans la plupart des secteurs, il n'y a pas de suivi. Ils sont livrés à eux-mêmes.

Je voudrais insister sur le point évoqué par M. SLIMANI. Bien souvent, des managers ferment les yeux sur des problèmes pour ne pas passer pour de mauvais gestionnaires. C'est un problème assez récurrent.

Ensuite, j'ai une question sur le programme. Dans la puce « parcours », je lis : « *gérer les résistances* ». Qu'entendez-vous par « résistance » ?

Vous nous demandez de vous aider. Pour avoir l'adhésion du personnel, je pense avoir une petite expérience maintenant depuis quelques années, pour qu'ils puissent participer à ce type de questionnaire, déjà il faut qu'ils aient une vie au travail saine. Quand vous avez quelqu'un de 40 ans qui veut quitter la boîte (pas un, tous), dans mon secteur du court-courrier, tout le monde veut partir, tout le monde attend le prochain PDV. La première question qu'on me pose quand je croise quelqu'un, c'est : « *Quand y aura-t-il un PDV ? J'en ai marre* ».

Quand ils vont recevoir le questionnaire sécurité des vols, vous savez où il va être classé directement, car vous savez aussi qu'on a une vie privée, une vie au travail. Lorsqu'on arrive au travail, on va nous changer l'horaire du matin au soir ou inversement. On n'a plus d'horaires. On passe notre vie sur nos agendas. Vous pensez qu'on va être promoteur de ce que vous nous proposez vis-à-vis des salariés ? Leur seule préoccupation aujourd'hui est de savoir ce qu'ils vont faire demain.

Aujourd'hui, quand ils arrivent au travail, ils ont la boule au ventre. Je n'ai jamais vu une entreprise -dans le secteur court-courrier, mais je pense que c'est partout pareil- où les salariés veulent quitter la boîte.

La sécurité des avions, oui, c'est nécessaire, mais les salariés seront-ils prêts à répondre ? Je ne pense pas. Je peux me tromper. Peut-être qu'ils répondront ou qu'ils déborderont sur les sujets. Aujourd'hui, la seule préoccupation des salariés est de savoir ce qui les attend demain et d'essayer de ne pas venir travailler avec la boule au ventre.

J'espère que les agents pourront répondre au questionnaire, mais ce sera très compliqué car, aujourd'hui, ils veulent tous quitter la boîte. C'est quand même quelque chose de très grave. Le questionnaire sur la sécurité, je pense que beaucoup ne vont pas y répondre.

**Mme LAVIGNE-LEDOUX.**- Travailler sur une amélioration continue de la sécurité des vols nous paraît un élément prioritaire pour une compagnie aérienne et de ne pas y travailler juste au moment d'un incident. Cela nous paraît être une bonne démarche.

En revanche, nous avons les mêmes questions que certains de nos collègues. Nous ne comprenons pas pourquoi ce n'est pas porté au niveau du Groupe. On ne peut pas avoir une démarche différente entre Air France et KLM. S'il y a bien un sujet qui nous paraît être partagé par les deux compagnies, c'est celui-ci.

L'ICSI va-t-il questionner aussi les sous-traitants ? On ne peut pas s'arrêter à une partie de la chaîne sans questionner l'ensemble de la chaîne où vous aurez des *process* qui ne seront pas cohérents et qui ne refléteront pas la réalité de tous les métiers.

Au-delà de la démarche, cela va bien être la restitution et la communication à l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Comme vous le dites, des métiers sont directement impactés par la sécurité des vols. Je viens de la partie commerciale. Nous ne sommes pas forcément directement impactés, mais nous sommes très questionnés par les clients sur le niveau de sécurité que notre Compagnie est en mesure de délivrer. Il nous paraît pertinent que l'ensemble des métiers y soit associé.

Quand vous indiquez une restitution dans les métiers, qu'entendez-vous par métier ?

Un point régulier sera-t-il fait dans notre prochaine instance que sera le CSEC et dans les CSE concernés pour avoir régulièrement une vision du développement de la démarche et surtout sur quels indicateurs vous allez vous appuyer ?

Les indicateurs vont nous permettre de voir que la démarche fonctionne. Je suppose qu'avant, dans la partie PNC/PNT et opérationnels, beaucoup de choses déjà remontaient. Le fait de les centraliser à l'ICSI va donner une cohérence globale. On ne part pas de rien. C'est pour être sûr que le recours à l'ICSI a une vraie pertinence de le faire en externe.

**M. FILAUDEAU.**- Je suis également en phase avec vos objectifs. Personne ne peut constater d'être dans les premiers au niveau de la sécurité.

J'avais une remarque par rapport à la culture d'entreprise et j'avais surtout un exemple à vous donner. Pour être dans les instances depuis plusieurs années, on n'a jamais eu de présentation sur le SMS et encore moins sur les contrats d'objectifs. Il faudrait commencer à en faire et que cela commence par les représentants du personnel.

Sur la transparence, je regardais la communication de l'entreprise, à part les incidents très médiatiques d'avions qui tombent, on n'a jamais de communication. Cela ne commence-t-il par de la communication, au moins en interne sur les incidents graves ? Pour un élu du personnel, comment en 2018 peut-on s'enquérir des accidents qu'il y a eu dans l'entreprise, à part le bilan social qui n'est pas très précis en l'occurrence ?

Sur le questionnaire, il n'y a pas le détail. Quand je regarde la *slide* que vous nous présentez sur les 7 attributs, j'espère qu'il sera un peu plus simple.

Sur la sous-traitance, pour représenter le Cargo, à la limite, un sous-traitant, c'est gérable, mais on a des cascades de sous-traitants. Je pense qu'il faudrait voir de ce côté-là. Il est difficile de coopérer avec une cascade de sous-traitants sur ces sujets si sensibles.

**Mme MONSEGU.**- Je crois que tout cela est né de la volonté d'améliorer la sécurité suite à l'accident du Rio/Paris.

Je voudrais dénoncer une chose parce que cela commence à être pénible. On s'en est exprimé dans les réunions FSSV et ailleurs. Cela commence à être pénible cette ambition que vous affichez par rapport aux enjeux de sécurité et le peu de moyens dont on dispose pour répondre à cet objectif et travailler sur ces questions.

Nous avons déjà soulevé la problématique de non-dégagement de nos experts pour travailler sur ces questions. Cela perdure. Nous n'avons pas pléthore d'experts dans les organisations syndicales qui travaillent sur ces questions. Je ne vois pas pourquoi, encore récemment, je parle pour l'expert de la CGT qui s'appelle, Yvan NEBOTIEFF, on doit travailler sur ses temps de repos. La rencontre avec le directeur de l'ICSI s'est faite sur son jour de repos. La dernière réunion de travail effectuée s'est faite sur un jour de repos, parce que la hiérarchie ne veut pas dégager les experts sécurité quand il y a du travail à faire.

Ce n'est pas possible. Vous ne pouvez pas demander aux organisations syndicales de travailler ces questions et d'aider à améliorer les conditions de sécurité au sein de la Compagnie et avoir dans le même temps des hiérarchies qui ne fassent pas le nécessaire pour que nos experts soient libérés.

Je vous demande d'intervenir, si ce n'est pas vous, c'est M. TIZON. On ne demande pas non plus des réunions tous les quatre matins. Je ne pense pas qu'il y ait des rencontres organisées avec l'ICSI toutes les semaines. Ce serait bien qu'à la prochaine réunion, les experts de l'ensemble des organisations syndicales aient eu les moyens de travailler sur ces enjeux.

Ensuite, on a observé sur ces dernières années une véritable stagnation, voire une régression, dans différents services, notamment la DGI, sur les enjeux de sécurité des vols. Je veux bien tout entendre et qu'on pense que tout va se résoudre via un questionnaire. Ceci étant, nous ne le croyons pas.

La première façon de corriger les questions relatives aux enjeux de sécurité est de donner les moyens aux équipes de bien faire leur travail. Or, je ne vois pas apparaître dans le document présenté ce souci ou ce besoin que le travail soit bien fait. Pour que le travail soit bien fait, il faut des moyens humains, des moyens en équipements et des moyens d'intervention.

On le dit depuis le début des travaux qui ont été commencés. On ne traite pas dans cette affaire -et c'est bien regrettable- la question du dimensionnement des effectifs et de l'organisation du travail qui sont quand même des éléments déterminants dans nos capacités à assurer la sécurité des vols, ainsi que les outils et la formation. On pourrait faire un triptyque autour de cela qui serait : emploi, formation et économie.

La Direction nous rabâche toujours les oreilles sur les questions d'économies, de réduire les coûts. Réduire les coûts et garantir la sécurité, cela ne va pas ensemble. La sécurité, cela a un coût. Cela a un coût, dont on doit définir clairement ensemble à quel moment il est incompressible, parce qu'on le compresse trop.

Hier encore, un Airbus 380 vers Shanghai a été annulé, à chaud. C'est régulier. On a des problèmes réguliers sur les Airbus 380. On a pris l'habitude plutôt d'annuler l'A380 de Jobourg parce que c'est celui qui rapporte le moins. À quel moment on va raisonner autrement et on va se dire de créer les conditions pour qu'il n'y ait pas d'annulation ?

Sur le questionnaire, c'est très bien de faire un questionnaire. Cela ne suffit pas un questionnaire pour comprendre l'organisation du travail, ce qu'il se passe au niveau de la structure des interactions, de la culture dans l'entreprise. Ce n'est pas en un questionnaire qu'on peut comprendre cela. Il faut enquêter, interroger les salariés, comprendre les *process* de travail. Cela signifie qu'il faut passer du temps, qu'il faut aller observer sur le terrain les modes organisationnels de travail. Il faut sortir tous les éléments concrets.

Il faut aussi pouvoir libérer la parole. C'est important de libérer la parole. Si on n'est pas dans un rapport de loyauté, d'honnêteté, de dire aux salariés que ce qu'ils diront, cela ne se retournera pas contre eux, que ce soit un agent à l'opérationnel ou un hiérarchique. S'il n'y a pas cette garantie de la liberté de parole, les salariés ne vont pas dire ce qui ne va pas, ils couvrent et mettent les choses sous le tapis.

On fait fonctionner les choses avec les moyens dont on dispose, c'est-à-dire pas suffisamment de moyens pour bien faire le travail, donc on se débrouille. Bien souvent, ce qu'on observe, à tous les niveaux, c'est que les salariés se débrouillent. Là, ce n'est pas la faute des salariés quand ils sont amenés à se débrouiller, c'est bien la faute de l'entreprise qui doit fournir à ses salariés les moyens de bien faire leur travail, les moyens de bien les former et les moyens d'avoir des outils.

Quand on voit qu'on a sous-traité certaines activités et que les sous-traitants n'ont même pas les outils. Je ne sais pas vous parler dans le détail des boulons ou de ce qu'il faut mettre. Quand je vois qu'Air France doit intervenir et fournir le matériel à certains sous-traitants parce qu'ils n'ont pas le matériel, on est où là et on nous parle d'ambition première autour de la sécurité des vols ? Ce n'est pas possible.

La première chose est la question des moyens. Si on ne traite pas la question des moyens et de l'organisation du travail, on va tourner en rond encore et encore et on aura d'autres accidents et des accidents graves. Il y a aussi des accidents de personnels au travail.

J'ai vu dans le document le déploiement du questionnaire et des entretiens collectifs. Qu'entendez-vous par entretiens collectifs ?

Pourrait-on aussi avoir une copie du questionnaire que vous allez adresser au personnel ? Ce serait bien aussi qu'on soit questionné d'ailleurs.

En réunion FSSV, on a évoqué un point très important et je pense qu'il ne faut pas le sous-estimer. C'est un point important pour tout le monde : c'est la question de la lucidité. Il faut qu'on soit lucide, qu'on se dise les choses très honnêtement. On n'est pas au point-là. Des retours terrain que l'on a, je parle toujours pour la CGT, on n'est pas au point. Il y a des sérieux problèmes. Il faut qu'on se dise les choses et que cela puisse remonter en toute transparence et qu'on puisse traiter toutes les racines des problèmes et tout ce qui est systémique. Des choses, à force de se renouveler, sont devenues systémiques. Ce n'est pas normal non plus. Il faut qu'on arrive à travailler sur ces questions.

Quand M. BERNARD dit que, grâce au réseau sécurité mis en place au sein de la Compagnie, les personnels de la Compagnie ont une meilleure vision des questions de sécurité, j'aimerais bien savoir à partir de quoi il base sa parole et son analyse. Je n'ai pas du tout l'impression sur le terrain, en échangeant avec les équipes, qu'elles soient bien informées de ce qu'il se passe concernant les travaux menés sur les enjeux de sécurité.

Là-aussi, par rapport à l'information à fournir au personnel et à la manière de faire, je pense qu'on n'est pas au point.

Arrêtez de raisonner en termes de coût, c'est fatigant, cela ne va pas ensemble.

**M. MALLOGGI.**- Comme l'a dit M. SLIMANI, pour nous, la création du FSSV est une bonne chose, en sachant que la sécurité des vols est dans la tête de chaque salarié. Les experts

au FSSV sont très impliqués et aident l'entreprise à évoluer sur son approche avec les travaux qui ont pu émaner du FSSV.

Par rapport aux propos de M. BODRERO, nous appuyons aussi le fait que la sérénité au travail fait partie de la sécurité des vols. C'est un élément prégnant de la sécurité des vols.

S'auditer en externe, c'est bien, surtout que l'ICSI semble être un organisme réellement structuré pour auditer des entreprises, donc c'est parfait. On rejoint les propos de Benjamin SMITH qui, lors d'un CCE, disait qu'il était plutôt défavorable à la sous-traitance, puisqu'il voulait analyser tous les contrats en cours.

Le questionnaire s'adresse aux salariés d'Air France. Comment va travailler l'ICSI pour mesurer les risques liés à ces contrats de sous-traitance et au suivi de cette sous-traitance en termes de formation et de qualification ?

Dans le cas où on arrive à trouver que certains sous-traitants sont à risque, Air France est-elle en capacité et surtout a-t-elle la volonté de récupérer cette activité pour la traiter en propre ?

**Mme CAMBREA BOLTZ.-** Merci pour toutes vos questions.

Je voudrais d'abord répondre sur le Forum Syndical de la Sécurité des Vols. Dans mes fonctions précédentes, j'étais en charge de la sécurité des vols pour les Opérations Sol. Je dois dire que j'ai appris à travailler avec le Forum Syndical de la Sécurité des Vols et cela a été une expérience très enrichissante.

Peut-être qu'il n'a pas été assez valorisé, nous avons un temps contraint. L'ICSI est vraiment « bluffé » de la mise en place de ce Forum. C'est inédit. Cela n'existe pas ailleurs. Ils trouvent cela vraiment riche. Nous nous engageons à mettre en place un partenariat fort dans le cadre de ce programme avec le FSSV.

Sur le rôle de lanceur d'alerte, je vous rejoins. Il y a le pilotage, les indicateurs et aussi la vraie vie sur le terrain. La richesse du FSSV est de pouvoir faire remonter, en tant que lanceur d'alerte, les problématiques terrain pour les confronter au pilotage. Fort de cela, nous allons enrichir notre fonctionnement.

Pour le silence organisationnel, effectivement, nous avons beaucoup échangé avec le FSSV, notamment sur la problématique de savoir si nos dirigeants ont la vision de ce qu'il se passe réellement sur le terrain. Je dois dire que la puissance du questionnaire -que je ne pourrai pas vous fournir, mais vous allez être tous sollicités pour y répondre, il sort le 4 mars- a été prouvée dans toutes les industries. Il a été customisé à nos métiers.

Néanmoins, il y a des questions assez courageuses où ce sujet est adressé. Les salariés vont pouvoir s'exprimer sur ce point : est-ce que les moyens sont suffisants ? Le rôle du management ? Toutes ces questions seront adressées dans le questionnaire. Nous invitons tous les salariés à se positionner. Cela va nous permettre d'avoir la mesure de la perception du terrain versus le management. Plus nous aurons de réponses, plus nous serons forts pour engager des actions qui pourront permettre d'adresser ces sujets, qui sont vraiment importants dans l'entreprise.

**M. CANLER.-** Clairement, nous parlons de tous métiers d'Air France. Le questionnaire sera envoyé à l'ensemble des personnels d'Air France.

Il est vrai que, quand on parle de sécurité des vols, on parle souvent des métiers Opérations, car ce sont les maillons les plus proches de la réalisation du vol et donc des événements qui peuvent arriver. Pour autant, que l'on soit commercial, quand on vend une prestation cargo et qu'on pense bien à parler des matières transportées ou des batteries lithium, on a forcément un impact. L'ensemble des métiers sera destinataire de ce questionnaire.

**Mme CAMBREA BOLTZ.**- Les Achats ont un rôle prédominant. L'IT. Les RH aussi dans le recrutement des différents profils. Toutes les fonctions support, de près ou de loin, sont concernées par la sécurité des vols. C'est pour cela que nous avons élargi le questionnaire à l'ensemble des salariés. Cela nous permettra de voir les différences de perception entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles. Nous pourrions sans doute en tirer des conclusions.

**M. CANLER.**- Il y a eu plusieurs questions sur le périmètre touché par Safety attitude. Nous nous sommes posé beaucoup de questions.

La première était de savoir si nous ne regardions que la sécurité des vols. Nous aurions pu aussi poser des questions sur la sécurité santé au travail. Nous nous sommes dit que c'était déjà un gros morceau et que l'urgence était de travailler sur la sécurité des vols. C'était le premier arbitrage.

La deuxième était de savoir si nous parlions à nos filiales. Le raisonnement tenu a été : essayons de bien lancer la démarche dans la Compagnie mère, informons, partageons le travail fait avec les filiales et, par capillarité, ces filiales adhéreront à un certain nombre de chantiers. Chacune de ces filiales a son propre CTA. Chaque CTA a sa propre culture sécurité qui est historique, en fonction des événements, des regroupements, de l'histoire de ces compagnies.

Ensuite, il y a eu, toujours dans cette histoire de périmètre : KLM. KLM a engagé, il y a 2 ans, un travail sur sa culture sécurité. Il est vrai qu'aujourd'hui, nous ne sommes sans doute pas assez coordonnés sur ce travail. Néanmoins, nous avons initié toute une série de rencontres avec KLM pour partager avec eux le programme. Cela a été présenté en conseil d'administration Air France-KLM. Aujourd'hui, nous sommes bien sur la culture de sécurité d'Air France. KLM n'a pas la même culture sécurité. Elle n'est pas meilleure ou moins bonne, elle est différente. C'est très difficile d'avoir un travail commun sur la culture alors que nous n'avons pas la même histoire.

Le troisième point de périmètre concerne la sous-traitance. Par rapport à la sous-traitance, une initiative a été lancée l'année dernière par le Comité Sécurité des Vols du conseil d'administration, qui a mandaté quelqu'un d'extérieur pour voir comment Air France travaillait avec sa sous-traitance, quelle était sa manière de partager ses objectifs sécurité des vols, ses bonnes pratiques, comment on assurait le retour des événements qui touchaient la sous-traitance. Pour ne pas interférer dans cette mission, aujourd'hui, le périmètre du questionnaire ne s'adresse pas à la sous-traitance, mais il est évident -et vos retours le montrent- qu'à travers le questionnaire, il y aura forcément un impact et un travail avec la sous-traitance.

La personne qui gère ce sujet sous-traitance pour le Comité Sécurité des Vols du conseil d'administration est M. Jean PARIÈS.

**Mme CAMBREA BOLTZ.**- Sur l'aspect qualité de vie au travail, c'est vrai que le point a été évoqué. Pour votre information, nous avons beaucoup échangé avec l'ICSI. La position de l'ICSI est aussi sur la santé sécurité au travail. Comme le projet était déjà d'une telle ampleur, nous avons choisi de nous concentrer sur la sécurité des vols.



Néanmoins, l'ICSI est confiant sur le fait que, dans la matière que nous allons récupérer des questionnaires et des entretiens collectifs, nous allons sans doute adresser des sujets qui finalement pourront répondre à la fois aux exigences de santé sécurité au travail et de sécurité des vols. Nous sommes assez confiants dans le cadre du plan d'amélioration décliné sur le fait que ces actions adresseront les deux thématiques. Si on parle de formation, d'organisation, de *leadership* managérial, ces sujets sont fortement liés.

Sur la conduite des entretiens collectifs, cela fait partie de l'approche de l'ICSI. Le questionnaire va être lancé. C'est vrai que la rosace peut paraître compliquée, mais c'est notre quotidien. C'est vraiment le lien avec le rôle managérial, l'ensemble organisationnel, les moyens. Il y a des questions sur les moyens, sur les procédures et leur respect.

Quand l'ICSI va récupérer les premiers résultats, ils vont nous demander d'organiser des entretiens collectifs avec des groupes pour faire du qualitatif, aller chercher des informations pour mieux interpréter les résultats obtenus. Ils vont sans doute nous demander d'aller voir des pilotes 100 %, des PNC, des mécaniciens, des personnes au Cargo, des agents en piste, des managers et des personnes dans les fonctions support pour avoir une approche qualitative.

Sur la liberté de parole, il faut vraiment encourager à répondre au questionnaire. C'est à travers cela que vous allez pouvoir vous exprimer. La liberté de parole va être mesurable à travers les réponses apportées aux différentes questions. Je peux vous assurer que des questions sont courageuses. Il va falloir assumer les résultats.

Sur la notion de gérer les résistances et valoriser les succès, si nous mettons en place un renforcement de la culture, une évolution des valeurs, un travail sur les compétences, cela s'accompagne comme s'accompagne un projet de changement. Dans tout projet de changement, il va sans doute y avoir des résistances, pas forcément des agents du terrain, peut-être au niveau du management ou du top management.

L'ICSI s'engage avec nous s'ils assurent l'intégrité de cette démarche jusqu'au bout. Cela signifie que nous devons assumer de mettre en œuvre les résultats. L'ICSI ne s'engage que s'ils nous accompagnent tout au long de cette démarche. Sinon, ils se retirent. On est dans la réassurance de l'intégrité de cette approche par rapport à ces sujets.

**Mme MONSEGU.**- Vous n'avez pas répondu à la question des moyens. Le minimum est que, quand un rendez-vous est programmé, les experts puissent s'y rendre.

Vous n'avez pas précisé les modalités ni les conditions de restitution. À partir de ce qui aura été enquêté, quelles garanties a-t-on que la restitution sera transparente ? C'est toujours une question. En général, celui qui paie est un peu celui qui choisit ce qui est restitué. À qui la restitution sera-t-elle faite et sous quelle forme ?

**Mme CAMBREA BOLTZ.**- Pour les moyens donnés au FSSV, la question m'a déjà été posée quand j'ai rencontré à plusieurs reprises la FSSV. Je me suis engagé auprès de Pascal MATHIEU et de Valérie CASTAING de faire remonter ce point.

**Mme MONSEGU.**- L'homme qui a les moyens est à votre gauche. Vous n'avez pas besoin de passer par Pascal MATHIEU.

**M. CANLER.**- Nous allons travailler sur le protocole.

**Mme CAMBREA BOLTZ.**- Sur la restitution, si nous nous engageons avec l'ICSI, c'est l'ICSI qui possède les résultats et qui va les délivrer. Nous allons partager les résultats à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Après, nous allons les partager à différents niveaux. Un séminaire COMEX va s'organiser. Nous allons nous déplacer dans les entités pour partager. Il y aura des communications adressées à tous les salariés pour cette restitution.

Quelle forme va-t-elle avoir ? Je ne vous cache pas qu'aujourd'hui, nous ne connaissons pas à l'avance les résultats que nous allons avoir. Pour le format, je sais qu'ils vont s'appuyer sur les éléments de la rosace, en simplifiant j'ai bien entendu. J'ai déjà vu quelques exemples dans d'autres entreprises, mais cela reste vraiment des mesures de perception sur différentes thématiques de la culture de sécurité, qui vont mesurer les écarts de perception entre le terrain, le management ou entre différents métiers. Je ne peux vous en dire plus. Oui, nous partagerons. S'il faut revenir pour présenter les résultats, nous reviendrons.

**M. CANLER.**- Sur l'indépendance de l'ICSI, ce n'est pas un cabinet de consultants. C'est une association loi 1901 qui a des adhérents. Ils cherchent à avoir des adhérents qui enrichissent leurs réflexions, leur méthode et leur questionnaire. Ils ont toutes les réponses de l'ensemble des entreprises dites à risques. Il n'y a pas de relations commerciales fortes sur le sujet. Pour nous, c'est un gage d'indépendance.

**M. BEURAIN.**- Comme cela a déjà été expliqué, la sécurité des vols, cela coûte cher en termes d'effectifs, de moyens et d'outillage. Quel est votre budget ? Venez-vous avec les poches pleines ou les poches vides avec des bonnes intentions ? Bien évidemment, dans tous les secteurs de l'entreprise, on souffre de la sous-traitance, du sous-effectif et du manque de moyens. Si vous venez avec un vaste plan et que vous avez zéro budget, cela ne va pas servir à grand-chose. Cela va être bien de discuter de la sécurité des vols pendant quelques heures. Cela fait toujours du bien, mais concrètement, en termes financiers, cela va donner quoi ?

**M. FILAUDEAU.**- Vous évoquez le fait de s'aligner sur les meilleures pratiques de l'industrie. Quelles sont les compagnies référentes dans notre domaine ? Existe-t-il un classement ?

**M. TIZON, Président.**- Je rejoins les propos de M. SLIMANI. Je pense que le FSSV n'est pas forcément connu. À titre personnel, je l'ai découvert il y a très peu de temps. Je pense que c'est quelque chose sur lequel nous n'avons pas beaucoup communiqué. Je ne sais pas pour quelle raison. Quand vous regardez la façon dont cela fonctionne, c'est assez particulier et cela n'existe pas par ailleurs. Cela mériterait probablement d'en faire une plus grande communication sur le travail qui y est fait, l'esprit dans lequel c'est fait. Je trouve cela assez innovant. C'est assez remarquable.

**M. CANLER.**- Pour compléter sur la partie FSSV, nous savons ce qui a manqué au FSSV pour avoir plus de visibilité : c'est le fait que les syndicats pilotes en soient partie à un certain moment.

**Mme MOORE RIEUTORD.**- Cela peut changer.

**M. CANLER.**- Je garde une note d'espoir. Je suis sûr que cela va permettre de donner plus de visibilité au FSSV.

Il était prévu dans les recommandations de monter les agents en compétences. Cela prend du temps, des moyens, mais des formations sont régulièrement faites. Cela devrait être en nette amélioration. La visibilité devrait en être du coup augmentée.

Sur les budgets, aujourd'hui, nous avons un budget pour faire tourner le programme. C'est principalement la partie ICSI. Après, il faudrait avoir une visibilité sur ce qui va découler du diagnostic. Dans aucun projet, on ne peut le savoir à l'avance, sauf si on sait déjà où on veut aller. L'étape vision déterminera là où on est et là où on veut aller. C'est là qu'il faudra mettre les moyens. Ce sera mené par le COMEX.

Sur les meilleures pratiques, je vous ai cité les entreprises. Il y a des classements, mais ils ne portent pas sur le fait de savoir qui est le meilleur en sécurité des vols. C'est un classement arithmétique sur le nombre d'accidents et d'incidents graves. Quand on regarde plus de 10 ans en arrière, on est très mal placé. Les compagnies qui sont vus là sont plutôt dans le haut du tableau. Lufthansa a eu un accident gravissime il n'y a pas très longtemps.

Il est intéressant de voir, dans le benchmark, qu'en fonction des domaines (analyse du risque, culture juste, suivi des personnes particulières), les compagnies sont plus ou moins avancées. Sur la culture juste au niveau du personnel Sol, Delta ne fait rien sur le sujet. Ils sont demandeurs pour partager avec nous ce que nous faisons. Le classement concerne les compagnies qui sont par connaissance bien placées. Lufthansa est vraiment une référence en termes d'analyse du risque. Delta est une référence en termes de culture sécurité intégrée.

**M. TIZON, Président.**- Monsieur BEURAIN, je pense que, clairement, que ce soit de la part de Ben SMITH ou Anne RIGAIL, la sécurité des vols est un élément premier. À ce titre, il n'y a pas de budget identifié. Cela dépend des questions relatives à chaque direction. La question budgétaire n'est pas la première problématique par rapport à cette question. C'est vraiment le diagnostic qui permettra d'identifier là où sont les préoccupations premières.

**M. DEWATINE.**- Si nous pouvons entendre et comprendre peut-être la difficulté de faire ce travail sur le Groupe Air France-KLM, nous trouvons que, sur le Groupe Air France, les filiales (Sodexi pour le fret ou la CRMA pour l'Industriel ou un certain nombre d'acteurs qui font partie du Groupe Air France), nous trouvons dommage que, pour une fois, nous n'ayons pas un projet Groupe. La CFDT fait remarquer à chaque fois qu'il n'y a pas suffisamment d'identité Groupe. C'est quand même un rendez-vous manqué sur quelque chose qui concerne l'ensemble du Groupe et qui tient à cœur de tous les salariés du Groupe Air France.

**M. MALLOGGI.**- Concernant le FSSV et son manque de visibilité, c'est peut-être en travaillant sur les experts. Les experts n'ont aucun statut reconnu par leurs confrères et leurs collègues de travail. Je vois que les comptes rendus ne sont envoyés qu'aux organisations syndicales membres du FSSV. Au niveau de la visibilité par les salariés qui sont extérieurs à tout cela, il n'y a rien.

**M. FILAUDEAU.**- Je regardais ce qui est publié sur les rémunérations des dirigeants. Le dernier concerne M. JANAILLAC. Dans la répartition de la part variable, il n'y a rien sur la sécurité des vols. Trouvez-vous cela normal en termes d'objectifs ? Quand on regarde les objectifs de la part variable du principal dirigeant d'Air France, la sécurité des vols n'est pas un critère, comme le développement durable d'ailleurs.

**M. TIZON, Président.**- Je vous remercie. J'en ferais part à Anne RIGAIL et Ben SMITH. Monsieur FILAUDEAU dit que ce serait une bonne idée que, dans le calcul de la

rémunération de la part variable des dirigeants, deux critères soient ajoutés : sur le développement et sur la sécurité des vols.

**M. FILAUDEAU.-** Est-ce opportun de mettre un critère sur la sécurité des vols ?

**M. TIZON, Président.-** Je vais vous donner ma philosophie. Pendant des années, lorsque nous avons négocié les accords d'intéressement, l'employeur essayait de mettre dans les accords d'intéressement des critères sur la sécurité du travail. Les syndicats ont toujours refusé considérant que c'était quelque chose sur lequel on ne pouvait mettre un *incentive* financier. Sincèrement, je le comprends et cela a été arrêté.

De la même façon, pour un dirigeant, mettre un élément de rémunération lié à des éléments de sécurité des vols ou de sécurité du travail, cela fait partie des basiques. Ce n'est pas sur ce genre de choses qu'on met un élément de rémunération. Cela fait partie du poste. Ce n'est pas un *incentive* financier qui fait qu'on s'intéresse à cette question. Cela fait partie intégrante de la personne et de l'entreprise.

**Mme MONSEGU.-** Vous ne répondez pas à la question des moyens pour les référents. Ce n'est pas une question qui date d'aujourd'hui, Monsieur TIZON. Cette question intervient à chaque rencontre. Cette question demeure non réglée. Je viens de le vérifier avec le référent de la CGT par SMS, c'est bien : zéro moyen. Ce n'est même pas une demi-journée. Il y a zéro moyen dédié. Je vous demande de corriger cela, au moins pour les réunions qui nécessitent qu'on travaille ensemble sur ces questions.

**M. TIZON, Président.-** C'est pris sur le temps de travail ? Je ne connais même pas la règle qui vient régir la présence.

**Mme MONSEGU.-** Pour l'instant, je ne sais pas pour les autres syndicats, pour la CGT, on travaille sur les temps de repos de notre référent. La rencontre avec l'ICSI, il l'a fait sur une journée de repos. Il n'a aucun moyen d'obtenir un détachement. On le dénonce à chaque fois. On s'en est exprimé auprès de M. BERNARD. C'est un problème.

**M. TIZON, Président.-** Je vais en parler avec M. BERNARD pour faire le point. Cela se gère en dehors des Ressources Humaines. Je vais regarder ce qu'il en est sur les moyens sur le Forum.

**Mme MONSEGU.-** Vous le notez bien dans votre calendrier. Je vous donne une semaine.

**M. TIZON, Président.-** Cela prendra plus qu'une semaine.

Nous reprenons à 14 h 15.

*(La séance est suspendue à 13 h 11 et reprise à 14 h 25)*

### 3. Information en vue de la consultation ultérieure sur la situation économique et financière de l'entreprise (résultats 2018, prévisions 2019, programme Été 2019, plan moyen terme et besoins d'investissement)

**M. TIZON, Président.-** Pour démarrer, nous vous proposons une petite vidéo pour changer un peu.

*(Projection de la vidéo)*

Cette vidéo est sur Intralignes, à laquelle chaque salarié peut accéder. Une autre vidéo un peu longue est disponible avec l'interview de Marc VERSPYCK. Comme vous l'avez en *live*, il vous le fera directement. C'est juste pour que vous puissiez voir les supports de communication utilisés.

Nous passons à la lecture du compte rendu de la commission Eco/Pro.

#### ✓ *Rapport de la commission centrale Économique*

*M. BODRERO donne lecture du rapport :*

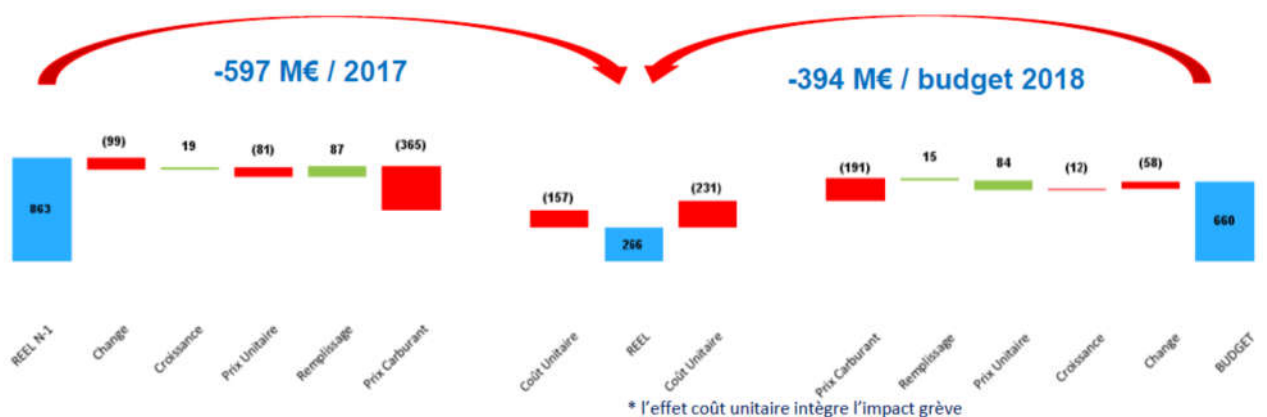
##### 1) *Les résultats 2018*

###### *Présentation de la direction*

*Chiffres clés au cumul année 2018 :*

- Le chiffre d'affaires est en progression de 1,2% par rapport à 2017 : 16 073 M€
- Le résultat d'exploitation est en baisse de 597 M€ pour s'établir à 266M€ en 2018
- La dette nette en fin de période est de 3 556 M€ (-36 M€ vs 2017)
- Le coût unitaire est de -1,2%
- +2,5% ESKO vs 2017 mais -2% par rapport au budget

*Écarts constatés par rapport à 2017 et au budget 2018 :*



*Le résultat en retrait inclut, 335 M€ d'impact négatif de la grève, environ 30 M€ d'impact «gilets jaunes», 57 M€ de coûts liés aux disruptions opérationnelles de l'été 2018 et 156 M€ de coûts de carburant supplémentaires (dont 191 M€ d'effet prix).*

*Le budget 2018 était ambitieux sur les recettes unitaires, avec la prévision de vendre les billets à un prix plus élevé pour absorber la hausse du pétrole. Les accords navigants n'apparaissent pas dans les prévisions du budget.*

*A savoir : la nouvelle norme IFRS16 concernant la location des biens entre en vigueur en 2019. Air France a appliqué cette norme concernant les comptes consolidés de la holding dès 2018, les comptes sociaux ne sont pas impactés. Le principe est de faire apparaître les avions en locations*

au bilan. Désormais est comptabilisé à l'actif un droit d'utilisation de l'avion et au passif une dette de loyer actualisée, une dette de loyer future et des frais financiers. Pour exemple : une charge de location qui était de 100 devient maintenant une dotation de 60 aux amortissements et une charge financière de 40. Les 60 apparaissent en charge d'exploitation au lieu des 100 jusqu'alors. Le résultat d'exploitation se trouve donc mécaniquement amélioré. Les chiffres 2017 ont été retraités en pro-format pour permettre la comparaison.

#### Eléments clefs du 4<sup>ème</sup> trimestre :

- Une perte opérationnelle de -62 M€
- Une baisse du résultat vs T4 2017 de 179 M€
- Un coût unitaire stable

La direction explique cette baisse du résultat par l'impact combiné de la baisse des recettes, de la crise des gilets jaunes, de la hausse du carburant et de l'augmentation des coûts salariaux. Sur le T4 beaucoup de passagers ont annulé leurs vols, ce qui a provoqué de nombreux remboursements.

#### Résultats par secteur :

- **Réseau**

##### Passage

REX Long-courrier (y compris soutes) : -335 M€ (829 M€ en 2017).

REX Moyen-courrier (y compris soutes) : -106 M€ (-151 M€ en 2017).

REX Court-courrier Hop ! Air France : -96 M€ (-89 M€ en 2017).

La recette unitaire hors change au cumul annuel est stable tiré par le réseau Amérique du Nord (+4%) et dans une moindre mesure par l'Asie (1,2%) le moyen-courrier Hub (1%) et le segment Premium (+2,8%). L'Amérique latine est en difficulté en fin d'année avec -7% en SKO au T4.

##### Cargo

Le résultat d'exploitation 2018 s'élève à -3,6 M€ (-8,8 M€ vs 2017). Ces pertes sont liées à la location d'un avion pendant les 2 grandes visites des avions tout-cargo, au changement de train d'atterrissage, aux vols annulés et à la hausse du prix du carburant.

La recette unitaire du cargo est à +2,5% vs budget, +1,9% vs 2017 (malgré l'effet grève).

Au niveau de la performance opérationnelle un nouveau fournisseur reprend le sous-traitance du magasin après une année marquée par des problèmes avec GIXL.

- **Maintenance**

Chiffre d'affaires externe en hausse de +5,5% sur l'exercice mais le résultat d'exploitation est en baisse de 34,8% et s'élève à 141 M€. Les résultats sont en nette baisse impactés par la perte du contrat Alitalia et les conflits sociaux en début d'année. Le carnet de commande s'oriente bien avec la signature de nouveaux contrats et mais la pression sur les marges est importante avec l'arrivée de nouveaux concurrents.

- **Transavia France**

Une deuxième année de croissance pour Transavia (+25% vs 2017).

- Résultat d'exploitation 2018 de 64 M€ (+18M€ vs 2017).

- Une croissance des SKO (+21%) supérieure au budget de 5%

- Recette unitaire en hausse +3,2% grâce à une augmentation de 1,5 point du taux de remplissage.

Baisse sur le T4 de la marge d'exploitation (-14%) due à une recette unitaire qui se dégrade (-1,2%) dans un contexte de forte augmentation des capacités (SKO +27%).

##### Focus

- Le Cash-flow diminue et limite la capacité à investir.
- Un effet change du dollar défavorable : la hausse des recettes en \$ ne compensent pas l'augmentation des loyers opérationnels en \$ et des coûts de maintenance.
- Un effet favorable de l'allongement de l'amortissement des avions B777-200 sur la valeur résiduelle
- Air France dispose toujours des titres Amadeus (5 millions de titres à 60€ soit environ 300 M€)

##### CICE

Concernant le CICE, le taux est en légère baisse par rapport à 2017 et évolue de 7% à 6%. Ce crédit d'impôt a permis de limiter les pertes de l'exercice 2018 et de maintenir les capacités d'investissement à hauteur de 1,3 Mds€.

#### Travaux de la commission

- **Les compensations clients et pertes**

Les commissaires remarquent que les compensations clients ne sont pas mentionnées dans les raisons de la baisse du REX, malgré une augmentation de plus de 65% par rapport à 2017. Ils demandent le détail de l'importante augmentation des compensations clients qui s'élèvent à plus de 300 M€ (incidents commerciaux transmis cf. annexes 1).

Plus particulièrement, est-il possible de calculer pour le secteur de la maintenance les compensations clients ainsi que les pertes liées au manque de compétences (contrats perdus pour incapacité de répondre à l'appel d'offre).

- **Les impacts du PDV de 2016**

Selon les commissaires, le dernier PDV est en partie responsable des dysfonctionnements opérationnels (transmis cf. annexes 2) notamment de la forte augmentation des compensations clients pour des raisons de manque de moyens humains.

Les conséquences du PDV sont aussi dommageables pour la société, avec la suppression d'emplois sans compensation en termes de création sur le bassin d'emploi. En 2018, 124 M€ ont été versés au titre de la revitalisation des bassins d'emploi. Cela n'a pas dégradé le résultat car la somme était provisionnée mais ça reste une dépense importante pour la Compagnie. A ce jour, il reste 16 M€ à verser au titre des PDV. L'ensemble du coût des PDV a été évalué par SECAFI à 1 milliard 300M€ pour la Compagnie auquel s'ajoute entre 500 M€ et 700 M€ de coûts pour la collectivité.

- **L'intéressement et masse salariale**

Les commissaires ont demandé la communication du résultat net corrigé qui sert au calcul de l'intéressement. Celui-ci est de 25 M€, il n'y aura donc pas d'intéressement et de participation au titre de l'année 2018.

La masse salariale est affichée au global. Les commissaires demandent donc le détail de la masse salariale et des effectifs pour la Compagnie Air France (transmis cf. annexes 3).

Une précision concernant l'affichage : selon la loi, l'intéressement ne doit pas apparaître dans les salaires.

- **L'avenir du Court-courrier**

Les commissaires se posent la question de la future stratégie de Transavia ? Est-il prévu une récupération des lignes HOP! ? Ils ajoutent qu'il semble normal que le résultat de Transavia soit en hausse car l'offre a augmenté avec les nouveaux avions. Les commissaires réitérent la demande que tous les avions du groupe (y compris des filiales) soient traités par des agents Air France.

## ANNEXES

### Annexes 1

<b>Incidents commerciaux (en M€)</b>				
	2018	2017	Variation en valeur	Variation en %
HOP!	21,2	14,4	6,8	47,35%
Transavia	16,9	11,6	5,3	45,77%
<b>Air France total</b>	<b>290</b>	<b>150</b>	<b>140</b>	<b>93,04%</b>

### Annexes 2

Les « disruptions opérationnelles de l'été » sont évaluées à 57 M€. Ces disruptions sont attribuées à des tensions flotte (tension équipage, tensions avion, tension maintenance).

en M€	IRG Jun /
	Jul / aug
NTR	45
Compensations clients	9
DBC	2,8
Coûts d'exploitation	1,3
Affrètements	5,5
PNC	0,3
Pilotes	3,4
Carburant	-7,6
Redevances	-2,7
<b>Total</b>	<b>57</b>

### Annexes 3

<b>Frais de personnel annuel par catégorie</b>						
	Air France			Groupe Air France		
En M€	2018	2017	Ecart	2018	2017	Ecart
PS	1979	2032	-2,6%	2201	2245	-2,0%
PNC	1002	1021	-1,9%	1107	1102	0,5%
PNT	1115	1073	3,9%	1353	1284	5,4%
Interim	24	24	-1,4%	35	34	3,7%

<b>Effectif par catégorie</b>						
	Air France			Groupe Air France		
Eff moyens	2018	2017	Ecart	2018	2017	Ecart
PS	29187	29372	-0,6%	33430	33364	0,2%
PNC	11918	12140	-1,8%	13570	13340	1,7%
PNT	3623	3436	5,4%	4707	4494	4,7%
Interim	435	504	-13,7%	595	653	-8,9%

Coût moyen par catégorie						
Coût moyen	Air France			Groupe Air France		
	2018	2017	Ecart	2018	2017	Ecart
PS	67 804 €	69 182 €	-2,0%	65 839 €	67 288 €	-2,2%
PNC	84 075 €	84 102 €	0,0%	81 577 €	82 609 €	-1,2%
PNT	307 756 €	312 282 €	-1,4%	287 444 €	285 714 €	0,6%
Interim	55 172 €	47 619 €	15,9%	58 824 €	52 067 €	13,0%

## 2) Programme Été 2019

### Présentation de la direction

#### Programme Passage

- **Contexte**

Il est prévu un ralentissement de la croissance du PIB mondial dans les années à venir. Le cours du pétrole Brent devrait demeurer au-dessus des 60\$.

Dans tous les secteurs géographiques, l'offre de trafic est prévue supérieure à la demande, ce qui met la recette unitaire sous pression.

Le programme Été devrait augmenter de +3,5% en termes de SKO par rapport au réalisé 2018 (+0,5% par rapport à la prévision Été 2018). Cette évolution marque des disparités suivant les réseaux puisque le Court-courrier est annoncé en baisse de -10% tandis que le Moyen-courrier et le Long-courrier sont prévus de croître respectivement de +4% et +3,7%.

- **Domestique France (-10%) :**

La flotte est réduite de 3 Airbus et de la sortie des ATR. L'impact du TGV est important sur Orly, avec la fermeture de Lorient et la baisse de fréquences sur Toulouse. Sur Bordeaux, Mulhouse et Clermont-Ferrand, le programme va être réduit en capacité. Deux lignes sont transférées temporairement à KLM : Marseille-Amsterdam et Nantes-Amsterdam. Enfin, arrêt des OSP sur Agen et Aurillac.

Par ailleurs, d'importants travaux sur une des pistes d'Orly à la fin de l'été vont affecter les liaisons vers Nantes, Quimper et Lyon.

Face à la concurrence sur les liaisons transversales, la restructuration du réseau entraîne une réduction de -12%. Une seule ouverture de lignes (Lyon-Lorient) contre trois fermetures (Nantes-Montpellier, Caen-Toulouse et Strasbourg-Lille).

Sur le plan opérationnel, la robustesse des temps de demi-tour doit être renforcée.

- **Moyen-courrier (+4%) :**

- Ouverture de trois nouvelles routes : Belgrade, Tbilissi et Lorient.
- Croissance sur le Maroc (Rabat, Marrakech), la France (Toulouse, Nantes) et la Suède (Stockholm).
- Réduction sur Londres, Berlin, Edimbourg, Madrid, Toulon, Zurich.

Sur la pointe Été, ouverture d'Olbia, Palerme, Split et Hérahkion et augmentation de Bari, Cagliari, Ibiza, Palma, Porto...

Du côté de KLM, ouverture de Wrocław, Naples et Marseille et fermeture de Southampton.

- **La flotte Moyen-courrier**

	Type-Avion	Sièges (2)	ÉTÉ 2018				ÉTÉ 2019				
			En Ligne	Réserve	Petit Entretien	Grand Entretien	En Ligne	Modif	Réserve	Petit Entretien	Grand Entretien
Euro concept	A 318	131	17			1	17		1		
	A319	143	22		2		23			1	
	A320/A32A	174	16	2	1		18	1	2		
	A321	200/212	7				6				1
Meiro concept	A319	142	11				9				
	A320	178	12	1	1	1	12		1	1	1
	A321	212	8				8				1
Joon	A320	165/174	7				7				
	A321	212	4				4				
Total Flotte Moyen Courrier			104	3	4	2	104	1	4	2	3

N.B : Réduction de la flotte Joon à 0 au cours de la saison.

Le rendement moyen journalier augmente de 9 minutes à 9h34' d'utilisation.

- **Long-courrier (+3,7%) :**

- Ouverture de Dallas et Quito.
- Croissance sur l'Amérique (Toronto).
- Basculement des vols Joon sur Air France sans changement de routes.



Evolution des fréquences Long Courrier Eté 2019/ Eté 2018						
	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie/Pacifique	Caraïbes Océan indien	Afrique	Moyen Orient/ Inde
Evolution Programme	Ouverture Dallas 5/7	Ouverture Quito (Joon) en 3/7 San José, Lima +1 Panama, Fortaleza +1	Suspension Canton Haneda +2	St Martin +1	Suspension Port Harcourt Abidjan +3	Suspension Téhéran et Riad
	Toronto +3		Bangkok -3	Seychelles -3 La Havane réduction	Nairobi +2	
	Seattle +2		Saigon +1		Retrait A380 J'Burg Le Cap réduction	

Côté KLM, Boston et Las Vegas sont ouverts et Téhéran et Freetown/Monrovia fermés.

Dans la perspective de montée en gamme impulsée par Ben Smith, le projet Simplicity est déployé avec des aménagements des cabines Business en sièges full flat, en priorité sur L'Amérique du Nord et l'Asie. Le projet prévoit également de stabiliser le produit vol sur chaque numéro de vol tous les jours opérés.

Le chantier des nouvelles cabines A330 et B777-14J apportera une plus grande densité (+16 sièges pour les A330 et +4 sièges pour les B777-14J). Des projets de nouvelles cabines Premium pour les B777-42J et A380 sont en cours.

- **La flotte Long-courrier**

Type-Avion	Sièges	Eté 2018			Eté 2019		
		En Ligne	Chantiers	Réserve	En Ligne	Chantiers	Réserve
A380-800	516	10			10		
A340-300	275	2					
A330-200	224				5		
A330-200	208	15			9	1	
<b>TOTAL AIRBUS</b>		<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
COI	468	12			12		
B777-300 Loisir	383	12			12	1	
Affaires	303						
Affaires - BEST	296	18	1		18		
B777-200 Loisir	309						
Loisir - BEST	312	10	1	1	11		2
Affaires - BEST	280	13			12		
B787-9 Affaires - BEST	276	6			9		
<b>TOTAL BOEING</b>		<b>71</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>74</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>JOON</b> A340-300	278	4			4		
<b>Total Flotte Long Courrier</b>		<b>102</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>102</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

N.B. : Réduction de la flotte Joon à 0 en cours de saison.  
Stabilité de la durée d'utilisation journalière à 14h44' (-3').

Les opportunités de correspondance au Hub de CDG ont été augmentées de +5% par accroissement de la qualité des délais de correspondance (tranche entre 1h30 et 3h).

### Le programme cargo

- **Contexte**

La dynamique observée sur l'activité Cargo en 2017 est moins marquée. Néanmoins, les capacités continuent d'augmenter plus que le trafic. Turkish Airlines affiche la plus forte croissance de trafic de 2018 avec +26,7%.

Concernant l'Eté 2019, les perspectives de croissance de trafic de l'industrie sont estimées à +2,1% avec une forte augmentation de l'offre vers l'Amérique Latine (+11,9%).

Le programme Cargo Air France augmente de +1,1% en TKO (dont +10,3% en Tout Cargo).

L'ouverture de Dallas apporte un marché potentiel pour les soutes Cargo. Concernant le programme Tout Cargo, Chicago s'avère très porteur, ainsi que Mexico.

La flotte Cargo demeure inchangée (2 B777 et un achat de capacité sur A300). KLM-Martinair conserve 4 B747.

### Travaux de la commission

Les commissaires ont de nouveau insisté pour connaître l'ensemble du programme du Groupe Air France, soit Air France, Joon, Hop et Transavia. Le programme de cette dernière n'est jamais présenté. Or, il est important de disposer d'une vue d'ensemble car les vols Transavia n'étant pas traités par du personnel Air France, la croissance de la compagnie loisir se fait au détriment des emplois Air France.

Le transfert provisoire de lignes à KLM alerte sur le fait car parfois le «provisoire» peut durer. La Direction insiste que cela ne se fait pas à sens unique et que par le passé, l'inverse s'est également produit.

Concernant les modifications cabines, le programme Quick Change sera reconduit pour la pointe été.

Sur le programme Cargo, les commissaires ont souhaité débattre de la possibilité d'éviter les intermédiaires mais le métier de transitaire est très structuré et très spécifique pour qu'une compagnie aérienne puisse s'y implanter.

Les commissaires ont également souhaité connaître l'impact des grèves sur l'activité et le coût des compensations clients. La grève des pilotes a été compliquée à gérer sur les destinations Cargo de l'Afrique du fait des escales multiples nécessitant trois équipages.

### Conclusion :

*La commission alerte une nouvelle fois la direction qu'il est primordial, pour assurer un dialogue social de qualité et non bâclé, d'étaler les consultations. Il est important de prendre en compte l'agenda social établi l'année dernière par les commissions économique et emploi-formation centrales, sauf à vouloir un monologue et laisser les salariés dans l'ignorance.*

*Il sera donc important que les futurs élus de CSEC exigent un véritable dialogue social du fait de la réduction drastique des moyens avec la mise en place de l'agenda social afin de travailler normalement et non dans l'urgence comme ce fut le cas cette dernière année.*

*Il est à noter que la direction met en avant les effets négatifs que les grèves de l'année dernière ont eus sur les comptes. En revanche, elle oublie de rajouter que les 2% de rattrapage des salaires en 2018 ont augmenté la masse salariale d'environ 80M€. Alors pourquoi la direction a-t-elle attendu la perte de 335M€ ? Sur les comptes annuels de 2018, l'attitude de la direction face aux grèves a donc entraîné une perte estimée de 255M€.*

*La stratégie de la direction concernant les PDV et plus particulièrement le dernier a entraîné une augmentation des compensations clients de plus de 65%, des disruptions organisationnelles importantes dans la plupart des secteurs de l'entreprise avec à la clef d'importantes augmentations de coûts dans la sous-traitance, dédommagements clients et des pertes de recettes du fait de la baisse de la qualité de service...*

*La direction n'a pas communiqué le coût de la création de «JOON» et les effets que cela a eu sur les comptes.*

*La situation actuelle de la compagnie n'est due que par les différentes stratégies qui ont été mises en place par la direction et ce n'est pas aux salariés du groupe d'en payer l'addition.*

*Il est encore temps de revenir à l'essentiel : au transport de passagers. Nous pouvons être sûrs que le personnel de l'entreprise peut faire encore un effort, mais à la seule condition que la direction mette en place une véritable stratégie dynamique incluant tout son personnel, cela doit passer par des accords de périmètre pour les PNT, PNC et PS.*

**M. TIZON, Président.-** Je propose que Marc VERSPYCK prenne rapidement la parole sur les résultats notamment Q4.

**M. VERSPYCK.-** Bonjour à tous. Je ne vais pas passer en revue toute la présentation, puisque la commission a procédé, dans un laps de temps très court (je le reconnais) à l'analyse des comptes. Je vais simplement mettre l'accent sur quelques éléments du Q4 et revenir sur quelques commentaires.

Les travaux de la commission sont très pédagogiques sur la norme IFRS. Je vous remercie d'appuyer nos efforts de pédagogie.

Au début, vous mentionnez que les coûts unitaires baissent de 1,2, mais hélas ils augmentent de 1,2.

Juste une mention complémentaire sur les 124 M€ au titre du PDV : l'essentiel de cette somme a été viré aux anciens salariés d'Air France et très peu finalement sur la revitalisation.

C'étaient quelques éléments techniques que je voulais apporter par rapport à vos travaux.

Quelques éléments pour le Q4, qui est un élément nouveau que je voudrais illustrer.

C'est notre performance qui n'a pas été bonne sur ce trimestre, puisque nous ressortons à un résultat négatif et au global de l'année : 266 M€ avant le coût de la dette et 24 M€ après le coût de la dette.

Le quatrième trimestre a été moins bon qu'anticipé pour des raisons qui sont imputables un peu parce que nous avons fait moins de capacité. C'est une offre en retrait. C'est surtout un peu de causes externes. Nous avons vu l'augmentation du prix du carburant subie au quatrième trimestre, mais nos concurrents également. Il y a un petit effet « gilets jaunes » d'une trentaine de millions d'euros sur le trimestre.

En revanche, ces deux éléments n'expliquent pas la totalité de la contre-performance. Nous avons une sous-performance côté recettes. Notre recette unitaire sur le quatrième trimestre a été moins bonne qu'anticipé et moins bonne que d'autres compagnies aériennes. Le sujet n°1 du quatrième trimestre est moins de performance côté recettes.

L'autre élément est que les coûts unitaires sont stables. La décomposition est par la suite étudiée. C'est une contre-performance par rapport à ce que nous avons pu faire au troisième trimestre où les coûts avaient baissé de 1 %.

Ce sont les éléments importants de ce quatrième trimestre, qui font suite à une série de trimestres. Pour refaire le film, l'année a été construite avec un premier trimestre où le mois de janvier était assez en retard par rapport au dynamisme commercial (moins d'activité, moins d'offre et évidemment les effets des conflits sociaux). Le troisième trimestre était plutôt bon avec une performance de recettes à +1,4, comme d'ailleurs celle du deuxième trimestre.

L'élément nouveau sur la fin de l'année est le tassement de la recette unitaire et donc la question de savoir ce qui est conjoncturel et ce qui est structurel et savoir ce qui est vraiment imputable à Air France ou au secteur. Comme toujours dans ces cas-là, et nous et nos commerciaux, nous avons tendance à dire qu'il faut quelques semaines pour y voir clair. Le début de l'année est contrasté par rapport à ce commentaire.

Sur les métiers, la dégradation sur l'activité Passage est proportionnelle sur le quatrième trimestre avec la taille des différents réseaux (long-courrier, moyen-courrier, court-courrier). Sur l'année, ce qui nous préoccupe, ce sont les trois segments. Il n'y a pas de raison de se préoccuper davantage du court-courrier que du moyen-courrier ou du long-courrier. Les réponses sont sans doute de nature différente par rapport à cette dégradation.

Le point à noter sur cette fin d'année, c'est la dégradation de la recette avec une qualité intrinsèque. Le *yield* baisse, ainsi que le remplissage. Nous l'avons vu surtout au mois de décembre. C'est là qu'il y a l'effet « gilets jaunes » et pas seulement. Un certain nombre de grands comptes d'Air France (entreprises françaises, allemandes) sont de plus en plus stricts dans leurs dépenses. Les directeurs Achats de ces grandes entreprises remettent continuellement en concurrence les groupes de transport aérien. Le marché est tendu et difficile avec une prescription où beaucoup de nos grands clients font transporter leurs employés en cabine ECO plutôt qu'en Business.

C'est à partir du mois de septembre que la courbe rouge, qui traduit l'évolution de la recette, baisse. Quand nous la comparons à celle de KLM (qui ne figure pas ici), nous voyons que le décrochage existe à partir du mois d'octobre.

Sur le Cargo, il n'y a pas d'élément notable sur le quatrième trimestre. Nous sommes dans la continuité. Le seul point d'attention dans l'évolution de la recette unitaire : nous avons 6 trimestres consécutifs de hausse de la recette, après de nombreuses années de baisse drastique. Le quatrième trimestre est en légère baisse. La question est de savoir si c'est un retournement de tendance ou des effets conjoncturels.

Sur la Maintenance, sur ce dernier trimestre, nous racontons un peu les mêmes éléments que ce que nous avons pu connaître au cours de l'année, à savoir un tassement des marges avec des clients de plus en plus exigeants, une concurrence extrêmement marquée sur les activités moteurs et composants, une dégradation de nos marges en raison de ce tassement sur les anciens ou les nouveaux contrats, une évolution du coût marquée par un peu moins d'actualité et toujours

la pression à la hausse des coûts externes de fournisseurs qui sont en situation de monopole ou d'oligopole. Cela donne un résultat d'exploitation au quatrième trimestre qui n'est que de 33 M€ avec une marge à 4 %. Nous espérons que l'année 2018 correspond à un point bas et que nous repartions sur une amélioration de la contribution de la Maintenance.

Transavia : vous avez vu dans la presse et le rapport de la commission que cela fonctionne. C'est à la fois la croissance de l'activité à +25 % sur le quatrième trimestre, un résultat négatif (mais c'est toujours le cas d'une activité de *low cost* en Europe) et avec sur l'année, le plus important, l'augmentation du résultat. Le résultat permet, même si nous pouvons avoir des avis divergents, de faire voler des pilotes Air France, de faire entretenir les avions par une société à laquelle Air France est au capital et sur laquelle nous avons des *code share* avec Air France.

Sur le quatrième trimestre, les coûts facialement sont à -0,3 %. Il y a de nombreux éléments à prendre en compte si nous voulons avoir de façon organique (un peu nettoyé) l'évolution de nos coûts. Nous avons un peu moins d'activité. Nous avons des augmentations générales que nous avons comptabilisées sur octobre, mais qui concernent le début de l'année. Rapporté aux autres trimestres, cela améliore la copie.

Si nous regardons un peu ce qui est associé aux compensations clients, au coût de la maintenance, ce sont des trimestres pas complètement normatifs. En revanche, si nous comparons l'an passé au niveau intéressement et coût flotte, sur le trimestre, notre coût unitaire est stable, quasiment à zéro.

C'est une performance sur laquelle nous avons besoin de nous améliorer simplement parce que, comme la recette est sous pression et que nos clients ont tendance à vouloir payer moins cher, il faut forcément que, sur les coûts, nous nous adaptions. C'est à peu près la même chose sur l'année avec la vision hors grève qui est à -0,6 %, ce qui est un résultat qui n'est pas mauvais. Nous ne sommes pas là pour dire que la performance Air France sur l'année 2018 en matière de coûts est mauvaise. En revanche, si nous voulons améliorer notre résultat, il faut aller au-delà des -0,6 %.

Le carburant a augmenté de façon très nette. Nous avons réussi à gommer la moitié au travers des couvertures qui ont été efficaces l'an passé. Elles seront moins efficaces l'année prochaine, puisque nous avons mis en place les couvertures de façon très mécanique et ordonnée. L'augmentation pourrait être moins importante en 2019. Nous n'aurons peut-être pas un effet aussi positif des couvertures.

Sur les effectifs, nous distinguons bien ce qui concerne Air France et les filiales. La somme des deux ne reflète pas nécessairement toute la dynamique.

En matière de filiales, les effectifs augmentent, essentiellement à travers des deux grandes entités que sont : JOON et BlueLink. C'est normal que les effectifs augmentent, ainsi que les coûts salariaux.

S'agissant d'Air France, vous avez les évolutions par population et des coûts salariaux qui sont la combinaison à la fois d'une augmentation de 94 M€ (incluant notamment les augmentations générales) et l'absence d'intéressement et de participation. Ici, nous avons fait figurer les deux dans la même présentation. Si vous regardez les liasses fiscales et comptables déposées par Air France au tribunal de commerce, il y a bien une différence entre les salaires, l'intéressement et la participation.

Sur le *cashflow*, c'est le deuxième point à noter sur l'ensemble de l'année, nous n'avons pas réussi à générer de la trésorerie sur l'exercice. C'est aussi l'objet du petit film et de la pédagogie. Sur une année donnée, notre ambition, comme toutes les entreprises, est de générer de l'argent pour préparer les investissements de demain.

Pour un certain nombre de raisons, nous n'avons pas pu le faire cette année. Nous avons tenu nos investissements à 1,3 Md€. Cela a baissé par rapport à la prévision initiale. Nous sentions que l'année allait être difficile. En revanche, nous avons moins généré de besoin en fonds de roulement positif, car à la fin de l'année nous avons moins émis de billets et surtout l'ensemble des flux d'exploitation du Groupe Air France a été inférieur. Au total, nous avons « décaissé », plus qu'encaissé, la somme de -150 M€. Nous avons besoin d'avoir un résultat en matière de *cashflow* largement positif pour parer les investissements.

La dette nette reste stable, puisque nous avons des effets qui se compensent. Nous avons les dettes de loyer qui apparaissent maintenant. Par rapport à notre situation financière, nous avons suffisamment de liquidités pour faire face à nos échéances de remboursement de dette.

J'ai indiqué les éléments les plus notables qui ont pu être évoqués par les travaux de la commission. Nous pouvons passer aux questions.

**M. BODRERO.**- Vous annoncez que l'effet « gilets jaunes » est de 30 M€. Il nous a été dit en commission que c'était des annulations. Le passager annulait à cause des gilets jaunes ou parce qu'il avait un impératif d'ordre familial. C'est bien de faire une étude des passagers qui ont annulé, mais combien ont fait une nouvelle réservation ? Vous avez pris en compte les annulations, mais vous n'avez pas étudié s'ils ont refait une réservation par la suite. C'est simple de faire une estimation, mais n'est-il pas possible de la pousser un peu plus ?

La dégradation de la recette unitaire était depuis mi-août. Nous avons cru comprendre que c'était un effet « gilets jaunes », mais cela baisse en fait depuis mi-août. Il nous a été répondu qu'une étude était faite pour savoir comment compenser et que, l'année prochaine, la stratégie serait d'augmenter un peu les tarifs pour compenser cette perte. Cette voie semblait celle que vous alliez retenir, mais cela n'a pas été confirmé.

Concernant l'intéressement, page 20, on dit qu'il y a -52 M€ qui sont revenus car c'était la provision. Dans la hausse de la masse salariale, +82 M€, nous espérons que vous n'avez pas mis l'intéressement. C'est bien uniquement le GVT et les 2 %. La loi est claire : l'intéressement n'est pas du salaire.

Dans les comptes, il a été dépensé 1 204 M€ en achats de sous-traitance sur tout le Groupe en 2017. En 2018, il a été acheté en sous-traitance 1 374 M€, soit 170 M€ de plus, ce qui représente une augmentation d'achats de sous-traitance de 12,37 % pour le Groupe Air France.

Par rapport aux comptes Air France, il y a eu 600 M€ d'achats de sous-traitance en 2017 contre 623 M€ en 2018, soit 23 M€ de plus et une augmentation de 3,69 % en escales Air France.

Pouvez-vous expliquer d'où viennent les 137 M€ d'achats de sous-traitance dans le Groupe ? Il ne me semble pas qu'on ait ouvert de très nombreuses lignes pour acheter cette sous-traitance. Il y a une petite incohérence. Il semble que la sous-traitance ait beaucoup augmenté sur notre réseau domestique. Il y a eu quelques lignes où on n'était pas, où on a acheté un peu, mais cela ne représente pas 137 M€.

**M. VERSPYCK.**- Sur les « gilets jaunes », c'est difficile d'estimer, car il y a la partie Passage, la partie Cargo et la partie Transavia. Je reconnais humblement que c'est difficile de faire ce calcul. Nous essayons avec une règle de trois de regarder d'abord en volume de passagers transportés combien nous avons en moins par rapport à ce qui avait été prévu. Après, c'est transformé en chiffre d'affaires.

Nous regardons les annulations. Dans certains cas, il y a des *rebookings*. Pour un certain nombre de circonstances, notamment ce que nous avons connu sur le trafic entre la métropole et La Réunion, beaucoup de trafic a été annulé définitivement sans être re-routé.

Je regarde régulièrement le volume des billets à l'émission. Dans nos comptes, nous raisonnons souvent, dans la reconnaissance de nos résultats, sur le chiffre d'affaires au transport. Nous comptabilisons notre recette quand le coupon est « volé », à savoir que le passager a été transporté. Je regarde souvent en fin de mois le volume de recettes à l'émission. Cela permet d'avoir une idée de ce qu'il va se passer dans les semaines ou les mois à venir.

Quand nous regardons le volume à l'émission à la fin du mois de décembre de l'année 2018 par rapport à la fin de l'année 2017, nous avons une trentaine de millions d'euros de moins. C'est aussi l'équivalent d'un chiffre d'affaires émis. Si nous étions une boutique vendant des vêtements en centre-ville, c'est ce dont nous nous sommes privés sur le mois.

Nous avons plusieurs façons de recouper tout cela. C'est un peu compliqué. Nous ne le saurons jamais. Le seul intérêt de toute façon est de savoir sur quelle base nous nous recalons par rapport à la référence pour le quatrième trimestre de l'année 2019.

Je sais qu'il y a eu des questions aussi sur les compensations en commission. Nous avons beaucoup de chiffres pour avoir le détail des compensations. Nous sommes à 327 M€. C'est l'ensemble des entités du Groupe.

Si nous nous comparons par rapport à l'année précédente et que nous disons qu'il y a une tendance organique comparée à ce que font KLM ou subissent d'autres compagnies, à savoir une croissance mécanique de 20 % des compensations clients (les clients qui réclament sont de plus en plus nombreux), il y a une cinquantaine de millions de plus que l'année précédente et une centaine de millions imputable à la partie conjoncturelle, à savoir activités et performances opérationnelles moins bonnes et conflits sociaux.

Après, nous avons le détail par nature des compensations clients : nous avons une cinquantaine de millions sur des vols retardés, à peu près 35 M€ sur des annulations, à peu près 40 M€ sur des compensations bagages...

Les chiffres en tant que tels sont évidemment importants. Le plus important derrière, au travers des travaux sur la performance opérationnelle, est d'analyser les différents jalons pour connaître les éléments qui occasionnent ces disruptions et savoir comment les traiter.

Sur la présentation de la masse salariale, l'augmentation qui figure est bien une augmentation pure des salaires, qui correspond aux AG, aux augmentations individuelles. Il n'y a rien de relatif à l'intéressement. De toute façon, l'intéressement est à zéro.

Sur la sous-traitance, je n'ai pas pu réviser. Je vais essayer de vous répondre de façon un peu générale. La sous-traitance n'est pas que l'assistance en escales. Il faut regarder les chiffres. Normalement, de la sous-traitance, cela doit être plus générique. Si ce n'est que de l'assistance en

escales, il faut regarder la partie activité, en nombre de touchées, en regardant le prix de nos fournisseurs.

Si notre performance en termes d'achats est d'augmenter la facture de 12 % pour une activité qui augmente de 2 %, je vais dire à mes collègues acheteurs que la performance Achats n'est pas bonne, mais je pense que c'est un peu plus compliqué que cela. Il faut regarder la nature des dépenses. En fonction de la nature des dépenses, nous regarderons précisément si c'est du *handling*, s'il y a de l'informatique, d'autres types de services et si le périmètre d'activité est le même.

Par rapport à la différence entre Groupe et Société, il faut aussi éliminer des effets intra-groupe. Nous achetons des services à BlueLink ou à d'autres sociétés du Groupe. Quand je regarde seulement les comptes de la société Air France, c'est considéré comme une dépense. Au global du Groupe Air France, ce n'est pas considéré comme une dépense puisque nous éliminons les dépenses et les recettes intra-groupe.

**M. BODRERO.**- Pourrez-vous nous faire suivre l'étude sur l'achat de sous-traitance en escales ?

**M. VERSPYCK.**- D'accord.

**Mme LAVIGNE-LEDOUX.**- Merci pour votre présentation. Au niveau du décrochage de la recette, avez-vous déjà engagé une analyse par marché ? La recette décroche-t-elle de la même façon partout par cabine ? Il peut y avoir, comme vous l'avez dit, des politiques de voyage plus drastiques. On sait que pour le Marché France l'effet Gilets jaunes a un impact énorme sur les résultats puisque les salariés diffèrent parfois leur voyage, voire les annulent car ils ne sont pas en capacité de voyager dans les meilleures conditions. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Au global de l'année, je tenais à saluer la bonne tenue de la recette unitaire avec les objectifs dans un contexte où il a été particulièrement difficile pour les salariés en *frontline* de conserver les clients quand en interne et en externe les choses allaient très mal. On peut saluer la performance des commerciaux de l'ensemble de la Compagnie.

La CFDT va répéter une nouvelle fois qu'il serait temps que M. Benjamin SMITH vienne rencontrer les commerciaux à Montreuil. Cela fait six mois qu'il est là, les commerciaux nous remontent régulièrement qu'ils se sentent oubliés du Directeur Général d'Air France KLM. Il serait temps qu'il visite aussi la sphère commerciale.

Si l'on regarde les chiffres de cette année, la CFDT est plus que préoccupée par la situation économique et financière du Groupe. Même s'il y a une légère augmentation du CA de 1 %, la dégringolade du REX à 266 M€ nous inquiète. Corrigé du coût de la dette, cela fait 24 M€. Quant à notre marge opérationnelle, elle est en recul de 3,7 points.

La stratégie est de la responsabilité de la Direction Générale. Les salariés ne sont pas responsables de la stratégie de l'entreprise, qu'elle soit économique ou sociale, je tiens à le redire. Pourtant, malgré leurs investissements et les efforts qu'ils font au quotidien depuis des années, le constat est le même année après année dans cette salle : notre marge opérationnelle et le REX dégrégés sont de moins en moins importants. Le répit de l'an dernier a été de courte durée.

Oui, bien sûr, il y a l'effet grève mais pas seulement. Vous êtes responsables de ce qu'il se passe dans le court-courrier ; l'annulation, le transfert des pilotes, les tensions pilotes qui ont

conduit à l'affrètement comme nous l'avons dit plusieurs fois dans cette salle sur des compagnies qui n'étaient pas à la hauteur du service Air France font que nous avons certains passagers, certains clients qui choisissent de ne plus voyager sur Air France. Les stratégies mises en place ne sont pas résolues à ce jour. La question de l'avenir du court-courrier et de la façon de le pratiquer est un vrai problème que vous n'avez pas résolu à ce jour.

À la CFDT nous disons qu'il est urgent de construire une vraie cohésion sociale également partagée dans cette instance, sinon cette spirale ne s'arrêtera pas, tous les salariés en feront les frais un jour ou l'autre. Au-delà des déclarations de bonne intention que nous avons actuellement de la part de Ben SMITH, nous nous attendons à un moment donné à ce que la note des économies nous soit présentée et c'est sur le personnel qu'elle va encore porter.

L'analyse par réseau montre que c'est l'ensemble de notre réseau qui est touché, court-courrier en baisse drastique, moyen-courrier. La CFDT vous répète depuis assez longtemps que nous voulons que l'on nous reparle de l'économie des lignes. C'est bizarre, on nous en a parlé au moment de JOON, c'était la grande révolution. 80 % de nos lignes étaient déficitaires, JOON nous a été vendue de cette façon. Quand on nous a parlé de l'absorption de JOON, nous avons reposé la question mais on dirait que ce n'est plus une question. Pour nous elle est évidente et cruciale. Tant que l'économie de nos lignes n'est pas résolue, on ne gagnera pas d'argent. C'est aussi simple que cela. Je viens de la sphère commerciale, les commerciaux font leur travail, les agents à l'Exploitation aussi, à la maintenance, dans les avions les personnels sont là, sauf que nous n'arrivons pas à dégager de la rentabilité. Ce n'est pas le personnel qui engendre cela, c'est bien la stratégie mise en place.

Sur la problématique de performance, Perf'Ops nous a été présenté comme le résultat à tous nos maux ; la ponctualité long-courrier est à 36 sur un objectif de 45 ; au court-courrier 40 sur un objectif de 52. Le NPS a un peu remonté : 12 au lieu de 25. Ne pourrait-on pas revoir un peu les choses ? Il faudrait d'abord fixer des objectifs atteignables. Ne pensez-vous pas que ce serait motivant pour les salariés ? Entendre année après année que la ponctualité est ce qu'elle est, que ce soit à l'escale ou chez les commerciaux, c'est démotivant au possible. Je pense que nous sommes tous d'accord autour de cette table pour dire que tant que nous n'aurons pas répondu à cela, il y aura un vrai impact sur notre chiffre d'affaires car plus on est en retard et moins nos clients achètent des billets Air France.

Sur l'investissement, vous avez dit qu'il était revu à la baisse suite à la faiblesse de nos résultats. C'est aussi une question cruciale pour la CFDT : quelle est notre marge d'investissement pour soutenir la croissance annoncée et toujours pas détaillée par M. Benjamin SMITH ? Je me rappelle d'une présentation ici faite par le Cabinet SECAFI selon laquelle à moins de 750 M€ la Compagnie ne serait pas en mesure d'assurer sa pérennité. 3 ou 4 ans après cette présentation, nous sommes à 266 M€ et 24-26 M€ après le coût de la dette. Comment faire dans les années à venir ?

Nous sommes très préoccupés. Nous espérons que la communication de la Direction se fera correctement car effectivement en termes de communication il y a différents échos. Il y a l'écho de l'amélioration du chiffre d'affaires ; beaucoup de gens croient que tout va bien, mais en fin de compte si on regarde dans les détails, non, ce n'est pas le cas. Tout ne va pas si bien. On continue à se financer par des ventes d'actifs et des lignes de crédits, mais le coût de la dette est toujours énorme. Nous avons de moins en moins de matelas pour absorber les effets et comme vous l'avez dit, dans la conjoncture, il va y avoir à nouveau de la surcapacité. Cela aura forcément un coût sur le prix des billets car nous serons obligés de baisser, tout le monde va tirer vers le bas. Comment arriver à sortir de cette spirale ?



Vous avez répondu sur la hausse des effectifs, c'est JOON. La politique de l'emploi de la Compagnie a aussi une incidence sur la manière dont nos emplois sont traités partout dans cette Compagnie. Il faut arrêter de parler de baisse des coûts. Effectivement toutes les sociétés font attention aux coûts, mais nous avons l'impression que dans les communications c'est toujours le coût de la masse salariale qui est trop important. On se demande même maintenant où vous pouvez encore faire des économies. Les achats font de leur mieux, à tous les niveaux de l'entreprise des *process* ont été mis en place pour aller au plus juste. Vous faites ce travail, mais comment faire pour sortir de cette spirale et annoncer année après année aux salariés alors qu'ils font des efforts que cela ne sert à rien.

Pourquoi y a-t-il eu un tel ras-le-bol l'an dernier ? C'est parce que les salariés ne voient pas la concrétisation de leurs efforts dans les résultats de la Compagnie.

**M. TAIBI.**- J'ai deux questions précises à poser et des questions de compréhension sur les bilans Groupe Air France et société Air France. Je ne suis pas comptable de formation, pour moi c'est un peu compliqué car il y a beaucoup de chiffres.

Le chiffre d'affaires augmente de 200 M€ pour le Groupe Air France et dans les comptes Air France on contribue, malgré la grève, à 150 M€ d'augmentation de chiffre d'affaires. Si je prends les grosses variations, pour les charges externes la variation est de 800 M€. En me reportant à l'annexe pour en savoir plus, je retrouve l'augmentation du carburant pour 266 M€ ; pour l'affrètement aéronautique, l'augmentation est de 67 M€ ; ce chiffre est important car dans les comptes d'Air France il y a une grosse variation de 800 M€ sur les consommations en provenance de tiers. En se reportant au n°7, petit 1, il est écrit : « *évolution principalement liée au surcoût d'affrètement avion* ». Il y a donc une augmentation de 67 M€ dans le Groupe Air France par rapport à 2017. Si j'ajoute la grève à 335 M€, il reste à peu près 400 M€. Après, il est indiqué « *et consommation de pièces de maintenance* ». Il manque encore 400 M€ que vous mettez sur la maintenance aéronautique. Est-ce que les prix des pièces s'envolent ?

Sur les coûts de la masse salariale, les frais de personnel augmentent dans le Groupe Air France de 30 M€ passant de 4,636 Md€ à 4,696 Md€. Tout à l'heure j'ai entendu parler de 80 M€ : pouvez-vous préciser si cela augmente de 30 M€ ou de 80 M€ ?

**M. VERSPYCK.**- Pour être clair sur cet exercice, on vous donne des comptes. Le premier document est celui des comptes sociaux d'Air France, ceux de la société Air France dans une norme comptable française définie par le ministère des Finances. L'autre document c'est pour le Groupe Air France norme comptable internationale (IFRS). Je comprends que ce soit compliqué mais ce n'est pas la même chose. J'adore la comptabilité...

**M. TAIBI.**- Pas moi !

**M. VERSPYCK.**- ...j'adore la fiscalité, la comptabilité : société Air France norme française, Groupe Air France norme internationale. Vous avez raison, il est toujours intéressant de regarder les deux pour savoir quelle est la tendance, ce qui se passe chez Air France et ce qui se passe dans les filiales. Si l'on prend « autres » dans les dépenses externes, le fait que Société Air France sur l'année 2018 affrète JOON – on change le périmètre –, c'est un élément de nature à expliquer pourquoi j'ai plus de dépenses à tel endroit que je ne vais pas retrouver au niveau du Groupe Air France. Vous me suivez ?

**M. TAIBI.**- Oui.

**M. VERSPYCK.**- Au niveau du Groupe, cela va être annulé, en revanche on va le retrouver dans Société Air France. Certains de ces éléments qui vous interpellent vont s'expliquer parce qu'il y a l'activité des filiales, il n'y a pas que chez Air France ; ensuite on n'a pas l'élimination *a fortiori* de ceci ; enfin parce que la façon dont on comptabilise n'est pas la même puisque dans les comptes sociaux il ne vous aura pas échappé que l'on a toujours la ligne « locations opérationnelles aéronautiques 492 M€ ». Cette ligne-là ce sont les loyers d'avions. Elle existe toujours dans la plaquette des comptes sociaux puisque les normes françaises reconnaissent les locations. En revanche en norme internationale cette ligne a disparu : on n'a plus de locations d'avions ou de locations de terrains.

Ce qui nous interpelle c'est la contribution des filiales. On a vu le résultat de Transavia (+ 64 M€) ; HOP ! est en perte ; les résultats de Bluelink et des autres filiales sont relativement faibles avec un petit plus pour Bluelink et un petit plus pour CRMA, c'est l'essentiel.

Au global, la contribution des filiales au résultat d'exploitation d'Air France c'est du plus et du moins. Le résultat de la Société Air France, si nous étions uniquement en norme internationale, serait sur 266 M€ avec le coût de la dette du Groupe Air France, d'à peu près 250 M€. C'est une façon de répondre à votre question consistant à dire : combien représente Air France dans tout cela ? Cela représente l'essentiel en volume et cela représente à peu près le résultat puisque simplifié à l'extrême j'ai le plus de Transavia et j'ai le moins de HOP ! et les autres filiales c'est à peu près neutre.

**M. TAIBI.**- Tout cela est bien compliqué. Il y a deux comptes avec deux normes différentes !

**M. VERSPYCK.**- Il y en a un troisième avec les liasses fiscales que nous déposons à l'administration.

**M. TAIBI.**- Ce qui est compliqué pour nous ce sont vos communications dans Flash Actu ou celles que vous donnez aux managers. Tout à l'heure, vous avez dit que l'on n'a pas l'intéressement par rapport au Groupe Air France alors qu'en fin de compte c'est par rapport aux comptes d'Air France. Même nous, nous nous y perdons bien que nous ayons un peu de temps pour essayer de travailler.

Je prends Groupe Air France puisque toutes les communications sont faites pour Groupe Air France. Sur le n°12, je n'ai regardé que les variations, tout ce qui saute aux yeux, le reste c'est plus compliqué : « autres produits et charges financiers », sur les taux de change la différence est d'un peu plus de 1,5 Md€ ! On est à - 162 quand on était à 355 en 2017. Si je me réfère au n°12 dans l'annexe, comment expliquez-vous le demi-milliard sur l'évolution du taux de change ? C'est le dollar ? L'euro ? C'est énorme. C'est plus que le coût de la grève.

En regardant le total, il y a à peu près 1 milliard de coûts qui arrivent : 330 M€ de grève, le carburant 206 M€ pour Air France et 704 autres millions avec la grève et les pièces de maintenance. L'augmentation des pièces de maintenance est de 300 M€ ? À quoi est-ce dû ? Est-ce normal ? C'est pour ma compréhension.

La recette unitaire intègre-t-elle les recettes annexes ?

Tout à l'heure, pour les compensations clients vous avez cité le chiffre de 327 M€. Est-ce pour le Groupe Air France ou Groupe Air France-KLM ?

**M. VERSPYCK.**- Groupe Air France.

**M. TAIBI.**- Le mois dernier, dans cette session, on nous a présenté les compensations clients. Il y a eu un long échange. Nous avons ressorti la *slide* qui nous a été présentée. Le mois dernier pour Air France on nous a dit que c'était 237 M€, dont 79 M€ liés aux grèves, un mois après cela passe à 327 M€, soit 100 M€ de plus. Est-ce ce qui a été présenté au Conseil d'administration ? On s'y perd. En un mois la variation serait de 1 ou 2 M€ d'accord, mais 100 M€ d'écart on s'interroge. On n'est pas comptables de métier. C'est très compliqué pour nous.

Dans les recettes annexes quelle est la part des recettes de JOON ?

Quel a été l'impact de JOON sur les résultats du moyen-courrier ?

HOP! va être capitalisée avant fin 2020, à quelles conditions ?

Le 3<sup>ème</sup> trimestre 2018 a été excellent avec 10 % de marges opérationnelles, il aurait pu être dix fois mieux si 200 ou 300 vols n'avaient pas été annulés. C'est dommage. Tout cela pour dire que partout on retrouve les effets grève, même dans la vidéo mais en fait de gros coûts autres que la grève plombent tout cela. Cela m'embête un peu car la grève en plus n'est pas de notre faute mais de la vôtre car à la fin nous avons eu une augmentation. Si Messieurs GATEAU et TERNER ne s'étaient pas fermés à ne pas vouloir nous donner 0,6 % et 0,4 % cela aurait pu être évité. Ce n'est pas quelque chose de structurel. La grève c'est parce que de l'autre côté de la table on n'a pas voulu récompenser les salariés des efforts qu'ils avaient consentis.

Les résultats du Cargo sont bons, mais les 2 B777 ont été immobilisés longtemps cet été. Vous avez pris un leasing chez Qatar Airways, c'était dans les médias : quel en est le coût ?

Quelle était la contribution des couvertures carburant ? Il y a un effet sur le carburant, on le voit bien dans les résultats : 210 M€ Société Air France et 266 M€ Groupe Air France.

Ce sont beaucoup de questions mais je voudrais comprendre.

**M. VERSPYCK.**- Je comprends que ce soit difficile. S'il faut passer du temps, nous passerons du temps et s'il faut compléter ces travaux et ces séances par des réunions bilatérales avec les uns et les autres, nous le ferons évidemment. Je reconnais qu'entre les comptes sociaux, les comptes IFRS, Société Air France et le Groupe Air France c'est compliqué.

Je ne vais pas rentrer dans tout le détail parce que cela prendrait du temps et je n'ai pas tous les éléments. Sur le change, ce sont effectivement des variations. Ce que l'on appelle le « change latent », ce sont des obligations de dépenses que nous avons au bilan et qui sont reconnues en fin d'année qui font que des dépenses futures sont à un moment figées en euros au 31 décembre à tel montant par rapport à un tel coût comptable alors que l'année précédente c'était un autre. Pour une large partie cela fait partie de ce que l'on appelle des « positions latentes ». Ce n'est pas du *cash out*, ce n'est pas de l'argent que nous sortons en plus sur l'exercice au titre de ce résultat financier. Dans certains cas c'est du *cash out* qui a été dépensé mais dans la majorité c'est du « change latent ». C'est une position de dette qui est reconnue en résultats financiers sur l'exercice. C'est ce qu'il y a dans les comptes IFRS. Évidemment – ce serait trop simple –, ce n'est pas la même chose dans les comptes sociaux en norme française.

Sur les compensations, la présentation que vous avez eue il y a quelque temps était globale Air France-KLM. Je pense qu'elle traitait uniquement des compensations clients. Le chiffre que je vous indique c'est à la fois les compensations et le coût des services délivrés - les BBC ou les vouchers ou autres – et les autres natures de compensation. Nous calculons les choses de façon différente parce que nos collègues des Call Centers ont une vision sur leur périmètre

lorsque nous avons, nous, une vision sur un périmètre plus global. Nous pourrions essayer de réconcilier les deux. Je n'ai pas d'inquiétude, je suis sûr que nous y arriverons. S'il faut le faire, on le fera.

Les recettes annexes figurent dans la recette unitaire qui est mentionnée. Nous avons indiqué au Conseil d'administration, de mémoire, pour les personnes qui étaient présentes que pour Air France le montant des recettes annexes était de 335 M€, en hausse de + de 4,5 %, soit un résultat satisfaisant ; évidemment nous comptons davantage.

Sur les coûts des locations de Qatar, je crois que nous avons mentionné au 3<sup>ème</sup> trimestre que c'était de l'ordre de 8 M€ sur l'été.

Les conditions de recapitalisation de la société HOP!, on verra...

**M. BANDET.**- Sur Qatar, il y a 8 M€ de coûts et 16 M€ de recettes. Ce n'est pas un coût. Le Cargo l'a gardé pour faire des vols qui rapportent de l'argent, pas pour en dépenser.

**M. VERSPYCK.**- Sur les conditions de recapitalisation de la société HOP!, nous travaillons avec les équipes sur le plan de redressement de cette activité. Nous savons tous que c'est compliqué dans un marché en décroissance avec une empreinte commerciale dont nous avons besoin mais il faut être aussi sélectif. Évidemment les conséquences des empilements d'accords sont ce qu'ils sont, nous ne sommes pas là pour dire que c'est la faute aux uns et aux autres, mais c'est un état de fait. Nous le déplorons et nous essayons d'avancer dans la bonne direction. En fonction de tout cela et du *business* plan présenté par les équipes de HOP!, nous regarderons les conditions d'amélioration de la situation nette de HOP!.

Sur les recettes, les questions sous-jacentes relatives à ce trimestre par rapport à votre question, derrière ces chiffres qu'explique-t-on ? D'où cela vient ? Nous savons qu'Air France est plus vulnérable à la concurrence car le marché parisien est plus exposé à des compagnies aériennes, nous avons davantage de lignes concurrencées que nos collègues de KLM à Amsterdam. Le marché *business* est naturellement plus alléchant et donc forcément les concurrents vont venir nous attaquer là-dessus. Ce sont des éléments structurels sur lesquels nous ne pouvons rien mais il faut travailler. Nous avons des éléments conjoncturels. Le réseau est peut-être plus vulnérable à certaines crises que d'autres concurrents, qu'il s'agisse de l'Argentine, du Brésil, du Cameroun, des pays qui ont pu depuis quelques mois connaître des difficultés.

Les restrictions des grands comptes font très mal à l'activité moyen-courrier et au trafic local *business* de et vers Paris sur lequel nous sommes très challengés. L'ensemble des équipes – vous le savez mieux que quiconque – travaille là-dessus pour avoir des solutions concrètes. Je ne suis pas là pour définir la stratégie et avoir des réponses clés en main. Je ne pense pas que nous soyons la Direction financière la plus agressive en termes de coût. Ce n'est pas un objectif ni un concours en ce sens. Nous sommes là pour dégager des pistes d'amélioration. Nous travaillons beaucoup sur les pistes d'amélioration, sur les dépenses externes et évidemment. Le premier levier est de dépenser moins à l'extérieur, qu'il s'agisse des locations d'avions – c'est fait dans les équipes de Pierre-Olivier BANDET – des dépenses externes en travaillant à nos coûts de distribution. Nous avons beaucoup de leviers à compléter, à retravailler. Nous avons des leviers d'efficacité, de renouvellement de flotte, des leviers de digitalisation.

Il ne faut pas se dire que nous sommes arrivés au taquet. Comme toujours, le dernier kilomètre ou le dernier mètre est encore plus difficile que ce que nous avons pu faire par le passé, mais heureusement chaque fois que nous préparons un budget nous voyons de nouvelles

perspectives pour travailler l'efficacité – c'est un terme qui convient à tous – globale de la Compagnie tant côté recettes que coûts.

**M. TAIBI.-** Je parle des autres produits et charges financières car vous avez dit que ce n'est pas du *cash out* mais si l'on était iso 2017, le résultat net serait positif d'un peu plus de 300 M€, si j'ai bien compris comment cela se lit, soit de haut en bas ; la ligne au-dessus du résultat net - 153 iso 820 ; si ce jeu d'écritures sur les taux de change est iso comme l'an dernier, on finit avec un résultat net de 335 M€. En termes d'affichage c'est différent. On nous dit qu'il y a 153 M€ de résultats nets négatifs, mais il y a une grosse partie pour les taux de change. Les taux de change sont iso 2017, et le résultat net est positif de 300 M€.

Après la compréhension qui nous est envoyée par les managers c'est que c'est à cause de la grève. Je ne suis pas comptable mais les personnes qui lisent le bilan voient que la grève c'est 335 M€. De gros montants font que l'on bascule dans le négatif, en l'occurrence le résultat net. Et là ce n'est pas à cause de la grève ; la grève est là-haut dans les 812.

**M. TIZON, Président.-** L'effet grève a été identifié mais sincèrement dans toutes les communications qui ont été faites, notamment par Anne RIGAIL ou autres, cela n'a jamais été mis devant. Ce qui est mis en avant c'est que l'année 2018 a été décevante. On n'a pas dit : « *S'il n'y avait pas eu grève, 2018 aurait été une année extraordinaire.* » Il y a eu la grève, OK, nous savons quel a été son impact. Il est clair, comme vous le dites, qu'il y a d'autres éléments : le cours du pétrole, le cours du change. Je pense que dans notre communication, nous avons essayé de rester neutre, de ne pas mettre en avant pour ne pas cristalliser ou montrer du doigt X ou Y, ce n'est pas l'objet.

**M. TAIBI.-** Dans votre communication, la grève est tout en haut, en rouge 335 M€. Or c'est un élément parmi d'autres. Si l'on avait eu un bon accord, on aurait pu l'éviter. À la fin, le résultat net est de - 153 M€, et les managers disent que c'est la grève qui fait que l'on a un résultat net négatif. Or c'est faux, ce n'est pas cela, il y a plein d'autres éléments.

**M. BEURAIN.-** Monsieur COTE n'est pas là aujourd'hui, ne vous inquiétez pas... !

Je vais commencer par la trésorerie. C'est vrai que c'est compliqué entre Air France, Groupe Air France, Air France-KLM. La trésorerie du Groupe Air France-KLM a baissé de 1 milliard, passant de 4,7 Md€ à 3,6 Md€. Vous nous dites que la trésorerie Air France est restée quasi stable en 2017 et 2018. Effectivement. Faut-il comprendre que c'est la trésorerie de KLM qui a fortement diminué ? On sait qu'il y a une prévision d'investissements de 3 Md€ sur le Groupe Air France-KLM, avec seulement 1 Md€ pour Air France, ce qui laisse 2 Md€ pour KLM. Cela commence à poser un problème sur les plans d'investissement entre les deux compagnies : le plan d'investissement pour KLM est deux fois plus important que pour Air France alors que la taille de la compagnie est inférieure à celle d'Air France.

Il faut nous expliquer le développement stratégique d'Air France comparé à KLM.

Sur les couvertures Groupe Air France-KLM, effectivement l'effet prix était de 725 M€. Les couvertures n'ont permis de rattraper que 366 M€. Sur les factures de carburant de 2017, par rapport à 2016 l'augmentation était de 468 M€ sur l'effet prix du carburant ; c'est dû certainement à la hausse des tarifs du pétrole et à une variation de couverture de - 486 M€ qui comblait intégralement la hausse des tarifs. Que s'est-il passé cette année pour ceux qui s'occupent des couvertures ? En 2017 nous avons été capables de rattraper intégralement la hausse des prix

du pétrole, en 2018 force est de constater qu'il y a un gros différentiel. Nous avons un rattrapage de près de 40 % de cette hausse.

En 2018, pourquoi y a-t-il eu ce loupé sur les couvertures ?

Quel est le résultat net de Transavia pour 2018 – il est indiqué qu'il est négatif – et faire un comparatif avec 2017 aussi ?

J'ai la même interrogation que Monsieur TAIBI sur l'augmentation des charges Air France, la plaquette sociale. On va s'intéresser à Air France : il y a eu la grève, ce n'est pas dans le Groupe Air France, je ne pense pas que HOP! ait fait grève ni Transavia, cela concerne bien que la Société Air France. Dans cette fameuse plaquette sociale (page 12, note 7), l'augmentation des charges est de près de 700 M€, hors carburant. On retrouve bien l'augmentation de la charge carburant pour la Compagnie Air France, mais en bas de ce tableau dans « autres », il y a une augmentation de charges de 704 M€. Ce n'est pas une petite somme, c'est énorme.

J'ai la même interrogation que Monsieur TAIBI : quand on lit l'explication donnée sur la page, c'est écrit tout petit, il faut s'accrocher : « *évolution principalement liée au surcoût d'affrètement d'avions, grève du premier semestre 2018 et consommation des pièces maintenance.* »

Je vais poser la question de Monsieur TAIBI différemment : sur cette petite note, quelle est la proportion des surcoûts d'affrètement avion et des consommations des pièces maintenance qui représente 704 M€ ? On n'est pas à 335 M€ de grève, mais sur beaucoup plus, à moins que vous m'expliquiez que c'est l'un et l'autre. Quelle est la proportion de chacune ?

En parcourant cette formidable plaquette, à la page suivante il y a une phrase magnifique – je ne sais pas si vous l'avez tous lue, c'est écrit petit, il faut zoomer – sur la rémunération des membres du COMEX. Il est écrit : « *La rémunération versée aux membres du Comité exécutif dont le salaire est supporté par Air France s'élève à 3,56 M€ en 2018 contre 3,45 M€ pour l'exercice précédent. Cette hausse est liée aux rémunérations variables et à l'intéressement de la fin 2018 en lien avec les résultats de 2017* ».

On sort d'une grève 2018, on nous donne des miettes (0,55 %) et nos dirigeants du COMEX prennent 110 000 € d'augmentation à eux tous. Vous ne trouvez pas cela indécent ? Ces mêmes personnes ont décidé qu'il ne fallait surtout pas accorder d'augmentation aux salariés, qu'il fallait partir dans 15 jours de grève pour dépenser *a minima* 335 M€, voire plus car il y avait 700 M€ de charges, et eux voient leur rémunération augmenter de 110 000 € au global ? C'est ça la gestion d'entreprise à Air France ? Je comprends pourquoi c'est écrit très petit dans ce rapport. Effectivement ce n'est pas bien glorieux, surtout après l'année que nous avons passée.

Je reviens sur le résultat. Un chiffre d'affaires qui augmente c'est plutôt rassurant, cela veut dire que l'on transporte plus de passagers, qu'il y a plus de recettes. C'est plutôt positif. Tout le monde a bien travaillé, mais par contre l'EBITDA se casse la figure et impacte la recette, l'exploitation aussi. C'est plus inquiétant : on transporte plus de passagers mais on génère moins de bénéfices. Bien sûr, Karim l'a dit, c'est la grève. Effectivement il y a la grève, mais je pense qu'autour de la table certains sont beaucoup plus responsables que d'autres vis-à-vis de cette grève. L'entêtement dogmatique de la part de la Direction sur le déroulé de cette aventure pour finalement augmenter les salaires de 4 % constitue un énorme gâchis.

En a-t-on tiré les leçons ? Je l'espère. Mais quand on voit toutes les activités en termes de long, moyen ou court-courrier qui sont en train de baisser, effectivement avec 15 jours de grève plus des annulations l'été, plus le net promoter score – je l'ai regardé, 12 en 2018 ! –, la satisfaction client chute de 50 %. Est-ce que cela valait le coup ? Franchement ! Vous allez me dire qu'*a posteriori* c'est toujours facile de...oui ! Il y a des acteurs qui, de votre côté, ne sont plus là, ils sont partis de l'entreprise pour les plus emblématiques, mais la politique a été supportée par l'ensemble du *staff*. C'est une année assez décevante pour vous comme pour nous car socialement dans cette société il n'y a pas grand-chose qui a évolué depuis octobre 2015. C'est toujours ultra tendu.

Sur l'activité maintenance, c'est pareil : un chiffre d'affaires stable mais un résultat d'exploitation en baisse. Là encore, on ne parle pas, pas beaucoup, du conflit social qui a eu lieu avec les mécaniciens. C'est encore le même type de gestion des conflits : on dépense de l'argent, on crée de la frustration, on crée de la démotivation. Tout cela coûte beaucoup d'argent. Apparemment on en a beaucoup à dépenser. Je pensais que l'on n'avait pas assez d'avions, que l'on cherchait de l'argent pour investir, mais on préfère l'investir dans les conflits sociaux. C'est un type de gestion, il faudra nous l'expliquer.

J'attendais un peu mieux en termes de présentation car il est facile de venir ici nous expliquer que ce n'est pas pareil entre Société Air France, Air France-KLM, Groupe Air France. J'ai l'impression que vous le faites un peu exprès quand vous venez ici pour ne pas que l'on puisse faire des comparaisons et en tirer des conclusions. Vous avez l'art de compliquer les choses. Je crois que c'est tous les comptables qui font un peu ainsi. Ici, on a l'art de passer pour des abrutis à chaque fois que vous ouvrez la bouche ! Mais il va tout de même falloir nous expliquer cette augmentation de charges qui est, elle, rattachée à la Société Air France et nous expliquer combien a coûté réellement la grève, pas que par de la perte d'exploitation, mais par les compensations clients, les affrètements, par tous les coûts induits.

**M. VERSPYCK.**- La trésorerie d'Air France par rapport à l'année précédente est stable, celle de KLM est stable. L'explication est la suivante : la trésorerie de la holding a baissé puisque la holding a remboursé de la dette au total ; la trésorerie du Groupe Air France-KLM a baissé. Ce n'est pas la trésorerie des Airlines qui a baissé.

Sur la proportion des investissements entre les différentes compagnies du Groupe, je pense que le débat est assez large et compliqué, je ne vais pas m'y lancer, mais je peux vous dire que nous essayons d'investir au maximum de nos capacités. Pour le moment nous ne pouvons pas investir davantage. Évidemment je pousserai, mais pour le moment quand on brûle tout l'argent que l'on fait entrer...on est au maximum.

Sur les couvertures carburant, nous sommes positifs, mais nous avons des variations. Les couvertures n'ont pas pour objet de compenser la baisse du *yield*. Ce n'est pas l'objectif fixé aux équipes s'occupant des couvertures carburant. Je n'ai pas vu cela chez Lufthansa ni chez IAG, *a fortiori* chez Delta qui n'applique pas de politique de couvertures carburant.

L'idée est de lisser l'impact d'une hausse. Par conséquent, cela lissera l'impact d'une baisse aussi. Nous l'avons connu par le passé. Quand le prix a baissé fortement, nous n'avons pas bénéficié de la totalité de la baisse.

Au global, sur 10 ans, la contribution permet bien de lisser, de ne pas avoir d'à-coups et de faire des prévisions budgétaires à 2 ans. C'est ainsi que fonctionnent IAG et Lufthansa. Nous n'avons jamais prétendu faire mieux que le marché et donc avoir une boule de cristal. Nous

n'avons jamais prétendu que les couvertures carburant sont là pour compenser un impact de la recette unitaire.

Par rapport à l'effet des couvertures (360 M€), pour vous rassurer, si je prends la règle 2 tiers/1 tiers, le montant dans les comptes de KLM est du même ordre de grandeur.

Le résultat net de Transavia sur l'année 2018 est de 26 M€.

La note écrite en petit à laquelle vous faites référence compare des rémunérations versées en 2018 mais comptabilisées sur l'exercice 2017. En comptes sociaux, ces sommes correspondent au *cash out*. En comptes IFRS, ces sommes concernent des provisions. Ceci est un élément d'explication sur l'année 2018, car elle intègre la performance de l'année 2017 et non pas la performance de l'année 2018. Nous sommes sur un décalage d'un an.

Quant à la Maintenance, je pense avoir donné beaucoup d'éléments d'explication. Je pense que vous connaissez très bien le métier. Évidemment, la partie conflit social n'est pas l'élément essentiel de la dégradation de la marge de la Maintenance. Ce n'est pas ce que j'ai dit. C'est un élément. Le plus important est bien les marges de clients tiers, les changements de *business model*, la pression et notre capacité à être sur les bons créneaux.

**M. TIZON, Président.**- J'interviens juste par rapport à la remarque sur les rémunérations des dirigeants. Il ne vous aura pas échappé qu'en début 2018, les salariés ont reçu un intéressement, les dirigeants comme les salariés, qui représentait de l'ordre de 6 %. Mécaniquement, la rémunération de tous les salariés d'Air France a progressé en 2018 versus 2017 car il y a eu un intéressement payé. Je peux même vous dire quelque chose : en 2019, vu qu'il n'y aura pas d'intéressement, il y aura une différence déjà de -6 %. C'est mécanique et cela n'a rien à voir avec le statut de dirigeant ou pas.

Après, les dirigeants ont des rémunérations variables. Elles sont calculées sur l'année *ante*. En 2018, elles ont été calculées sur l'année 2017, qui était une bonne année. En 2019, la rémunération des dirigeants baissera, car la part variable baissera. C'est mécanique.

Derrière, il n'y a pas de principe que les dirigeants s'en mettent plein les poches quand les salariés ne s'en mettent pas. Nous avons tous perçu un intéressement 2018 conséquent. Malheureusement, cela ne sera pas le cas cette année.

**M. TAIBI.**- Pourrait-on avoir la réponse sur les 704 M€, la répartition ?

**M. VERSPYCK.**- Cela va prendre de temps. Venez me voir.

**M. BEURAIN.**- Sur le rapport, vous donnez deux explications : le surcoût d'affrètement d'avions lié aux grèves et la consommation en pièces maintenance. Je ne vois pas où est la difficulté. Vous nous dites combien ces éléments représentent chacun.

**M. VERSPYCK.**- Je ne l'ai pas sous la main. Ayez en tête que, lorsque nous parlons de la maintenance, les dépenses concernent aussi l'activité pour compte de tiers. Je n'ai pas la décomposition exacte de ce qui concerne Air France, l'activité pour compte de tiers, les affrètements « récurrents », les affrètements associés aux grèves, les affrètements associés à la performance opérationnelle... Je n'ai pas le détail avec moi. Si j'avais pu préparer cette question, je l'aurais bien volontiers préparée. Je vous réitère mon invitation à échanger.



**M. TIZON, Président.-** Nous sommes sur une première information en vue d'une consultation. Nous avons bien noté la question. Nous allons travailler sur ce sujet. Nous pourrions apporter la réponse en commission. Si vous souhaitez avoir un échange avec Marc VERSPYCK, il est disponible, nous organisons cela quand vous voulez. Nous n'avons pas la capacité à répondre à tous les éléments. Si nous étions sur la consultation aujourd'hui, j'entendrais, mais nous en sommes à la première étape.

**M. FILAUDEAU.-** Merci M. VERSPYCK pour cette présentation. Je vais peut-être être redondant sur quelques questions.

Sur les recettes, le Groupe Air France-KLM communique sur des recettes plutôt bien orientées à partir de l'été. Je voulais avoir confirmation de cette tendance.

Sur les coûts, page 5, je n'ai pas compris pourquoi le coût unitaire se détériorait de 1,2 % si cela augmente.

**M. VERSPYCK.-** Il augmente.

**M. FILAUDEAU.-** C'est donc +1,2 %. C'est une erreur.

**M. VERSPYCK.-** Oui, c'est ce que j'ai commenté.

**M. FILAUDEAU.-** Lors de sa présentation, Air France-KLM communique sur un changement de définition du coût unitaire au niveau du calcul.

**M. VERSPYCK.-** Oui, c'est pour l'année à venir : 2019.

**M. FILAUDEAU.-** Sur les leviers sur les coûts unitaires, j'aimerais comprendre : un des principaux leviers activés serait-il la croissance que nous avons par rapport à l'année dernière ? Nous allons voir le programme tout à l'heure : c'est +3,5. Est-ce le principal levier pour diminuer les coûts unitaires ?

Sur le change, la communication du Groupe parle bien d'un impact sur le change à la recette et le change au coût de 183 M€. Quelle est la part pour Air France ? Depuis que je suis dans cette instance, j'ai l'impression que le change est toujours négatif. Je sais qu'il est couvert. On communique sur les couvertures du pétrole, mais pas sur celles du change.

Sur le budget 2019, je voudrais connaître votre hypothèse vis-à-vis du pétrole. Au quatrième trimestre, le pétrole a bien augmenté. Il a bien baissé depuis et il commence à remonter. Je comprends que cela ne soit pas facile, mais je voudrais savoir à peu près à combien vous l'avez mis.

Sur la dette, vous ne communiquez plus sur un ratio régulier dette/EBITDA. L'objectif était qu'il soit inférieur à 2,5. Depuis, il y a eu des changements de normes. Allez-vous communiquer sur un autre indicateur pour un suivi régulier ?

Qu'en est-il des fonds propres ?

**M. VERSPYCK.-** Sur le change, vous avez raison, nous n'en parlons peut-être pas suffisamment. Il est possible d'avoir l'impression que c'est toujours dans le mauvais sens que le vent souffle.

Sur le change, il faut bien comprendre que nous avons plus de dépenses en dollars que de recettes. Nous avons l'essentiel de la facture carburant et des flux de dépenses de la flotte sur les loyers d'avions, plus d'autres dépenses que nous avons localement. Ce déséquilibre joue beaucoup en fonction du prix du pétrole. Plus le pétrole est élevé, plus ce déséquilibre va exister et notre exposition va augmenter.

Ensuite, nous cherchons à équilibrer cela et à couvrir une partie de cette exposition dollars. Cette couverture, une partie va être reconnue en résultat au cours de l'année et une autre partie va transiter par le résultat financier. C'est encore plus compliqué avec les nouvelles normes IFRS.

Vous avez raison : nous ne parlons peut-être pas suffisamment de l'effet change.

Sur le ratio dette nette/EBITDA, nous restons sur le principe de faire ce calcul. Nous avons une dette nette de 3,5 Md€ et un EBITDA sur l'année à 2,1 Md€. Le ratio s'est amélioré par rapport au passé, où nous étions à plus de 3. Le Groupe Air France-KLM vise de se stabiliser juste en dessous de 1,5. C'est le ratio cible. Plus nous serons stables dans ce ratio, plus nous pourrons reprendre les investissements.

Sur les leviers pour améliorer nos résultats dans les années à venir, c'est un sujet compliqué à expliquer en cinq minutes. Le premier levier est la croissance, oui, si la croissance est bien ciblée, qu'elle est rentable et que, pour cela, nous avons des moyens de trouver des relais de croissance efficaces.

Je pense que Pierre-Olivier BANDET pourra en parler mieux que moi : en rajoutant de l'offre aux bons moments de la saison, de la semaine avec le bon outil. La croissance est un outil, mais ce n'est pas le seul. Il ne faut pas penser que le salut viendra de la croissance.

Nous avons pu nous dire par le passé : si je fais 4 % de croissance, cela absorbe davantage les coûts fixes et la vie est facile. Nous voyons que non, car cette croissance finalement se fait sur des périodes de pointe. Elle peut créer de la tension opérationnelle. La croissance est un élément, mais si elle est bien travaillée.

Les autres leviers sont sur notre efficacité globale et sur nos *process*. Il y a aussi des choses assez basiques. Nous parlions de l'assistance en escales ou du *handling*. Notre prescription est-elle exactement la même que ce que demanderait KLM, Delta ou d'autres compagnies sur la même escale ? Nous pouvons nous poser ces questions dans de nombreux domaines. C'est un des exemples sur lesquels nous pouvons travailler dans les semaines et les mois à venir.

Sur les fonds propres, la situation a été commentée en conseil d'administration. Je peux vous donner une information mais je ne souhaite pas qu'on sur-interprète et qu'on utilise cette information dans un sens ou dans l'autre. La société Air France a des fonds propres négatifs à la fin 2018, à nous évidemment d'avoir des chantiers et des plans d'action pour redresser la situation sur l'année 2019 et l'année 2020.

À titre personnel, j'inviterai à ne pas relayer cette information, car elle pourrait être mal interprétée ou fragiliser Air France. Je pense que nous sommes tous là pour faire en sorte qu'Air France ne soit pas fragilisé et qu'il n'y ait pas de messages jouant en défaveur de notre intérêt collectif.

Par transparence, je vous donne ces éléments qui sont dans la plaquette des comptes sociaux d'Air France. En revanche, je mentionne ce message d'accompagnement : en

responsabilité, nous ne sommes pas là pour fragiliser Air France. C'est un fait, mais nous ne sommes pas là pour divulguer cette information qui pourrait être mal interprétée par certaines personnes.

**M. SLIMANI.**- Je vais essayer d'être le plus synthétique possible. Je vais m'attarder sur l'intéressement. Ce qui intéresse les salariés au travers des comptes, c'est la rétribution qu'ils pourraient en avoir. Très concrètement, nous attendons une communication en interne, en externe sur le Groupe Air France, sur Air France et sur Air France-KLM.

On comprend bien qu'il y a une volonté d'afficher la « bonne santé » d'Air France-KLM ou d'Air France au travers d'Air France-KLM en externe. Le problème est que c'est toujours la même chose en termes de communication : chez Air France, on a du mal.

Vous êtes la Direction Financière. Vous avez à côté la Direction Générale des Ressources Humaines. Normalement, les deux doivent tomber d'accord pour apporter une seule et même communication. Avec le peu d'expérience que j'ai, je me rends compte qu'à chaque fois, dès lors qu'on se loupe sur la communication, tout le monde en pâtit.

Je me rappelle de M. GAGEY qui, l'année dernière, avait parlé de *profit sharing*, qui avait fait baisser pour partie l'action du fait de la redistribution de l'intéressement aux salariés. L'année dernière, sur l'accord d'intéressement -j'en parle en qualité de signataire, je suis d'autant plus à l'aise que j'étais en grève aussi-, l'intervention de M. GAGEY auprès des métiers consistait à dire que le *profit sharing* était l'un des éléments des comptes qui a fait baisser en partie l'action et a rendu une communication négative en externe. Nous pouvons bien l'entendre.

Cette année, en externe, vous valorisez les chiffres d'Air France-KLM. Le salarié d'Air France ne comprend pas. Pour lui, Air France-KLM, c'est Air France, et il y a des bons chiffres. Je rejoins M. TAIBI sur le raccourci qui est fait : bons résultats, grève, pas d'intéressement. C'est aussi simple et basique que cela. Vous affichez en externe les bons résultats d'Air France-KLM. Ben SMITH arrive, il est très bon et on arrive à avoir des bons résultats. D'un autre côté, il y a eu 350 M€ de grèves. Forcément, il n'y a pas d'intéressement.

En termes de communication, je n'ai pas vos moyens et c'est un peu délicat pour moi. Je parle de la réalité du terrain en qualité de signataire de l'intéressement, qui est pour moi un accord intéressant, et en qualité d'opposant à l'accord NAO qui nous a conduits à une grève. La réalité du terrain fait que vous avez la responsabilité de la communication que vous faites à la fois en externe et en interne.

Je n'ai pas vu une communication, ne serait-ce qu'une démultiplication auprès de vos managers, qui consisterait à expliquer l'intéressement. Je suis allé sonder tous les managers. Aucun n'est capable de m'expliquer ce qu'est l'intéressement. Ils ne savent pas que c'est calculé sur le résultat net corrigé : REX, moins impôts, moins dettes. Ils ne savent même pas que la participation est déduite de l'intéressement. Ils ne savent pas que c'est en partie basé sur la performance économique.

On se retrouve avec des communications sur la performance opérationnelle pour laquelle on n'a rien déclenché depuis le début de cet accord d'intéressement. C'est vous dire le delta entre ce qu'on devrait démultiplier et ce qu'il en ressort.

Les représentants du personnel prennent la responsabilité de la signature d'un accord d'intéressement. Nous nous retrouvons à devoir tout expliquer, surtout en période d'élections, car

on est incapable de démultiplier aux managers ce qu'est un accord d'intéressement. C'est quand même le nerf de la guerre. Quand le salarié ouvre le journal et voit qu'on fait plus de 1 Md€ de chiffres d'affaires et que, derrière, il n'a rien, c'est compréhensible qu'il ne comprenne pas.

Il faut que son N+1 ou N+2 soit capable de lui dire que ce n'est pas Air France-KLM, mais bien la société Air France avec un résultat net corrigé. J'avais tiré la sonnette d'alarme l'année dernière. J'ai l'impression que chacun est pris à ses préoccupations. En tant qu'organisations syndicales responsables qui allons sur des accords, nous allons aussi tirer des conséquences de ce qui n'est pas fait malheureusement.

Je voulais faire un focus sur ce que vous présentez. Vous parlez de la grève et d'aléas. Il faut présenter les chiffres et la grève à côté qui a contribué aux chiffres négatifs avec les aléas que vous précisez : affrètements, immobilisation d'appareils, hausse du carburant, non-visibilité de JOON (qui est pour moi un frein aux résultats), taux de change, notre position stratégique sur la dette (qui est un frein aussi).

Pour terminer, je tenais à féliciter les collègues qui, malgré la crise de gouvernance, ont passé 2018 avec brio. C'est important. Il faut le souligner. C'était très difficile pour les collègues sur le terrain, tous les jours, sans avoir de capitaine à bord, de devoir gérer les situations et accueillir les clients tous les jours.

**M. VERSPYCK.**- Je rejoins votre dernier propos.

**M. SLIMANI.**- Les autres, non ?

**M. VERSPYCK.**- Je vais les commenter.

Sur le fait qu'Air France, c'est Air France KLM, cela fait plus de 10 ans que nous publions des résultats : il y a Air France d'un côté et il y a Air France-KLM. La presse publie Air France-KLM. Honnêtement, tous les Flash Actu concernent Air France. Le petit film diffusé concerne Air France. Après, qu'il faille faire plus d'effort en termes de communication et de pédagogie, je n'ai aucun souci, mais je ne pense pas que nous puissions dire que tout le monde pense que le résultat d'Air France-KLM, c'est le résultat d'Air France, et vice versa.

**M. SLIMANI.**- Je ne côtoie pas les bonnes personnes alors.

**M. VERSPYCK.**- Je ne sais pas, mais nous savons bien qu'Air France-KLM, c'est Air France + KLM.

**M. SLIMANI.**- J'ai sondé les managers, notamment sur le hub. Malheureusement, ils ne savent pas comment expliquer un chiffre d'affaires et l'intéressement lié à ce chiffre d'affaires.

**M. VERSPYCK.**- Il y a deux choses.

Il y a Air France-KLM et Air France. Il faut peut-être refaire encore de la pédagogie pour dire qu'Air France-KLM est la somme du résultat d'Air France et du résultat de KLM.

Spécifiquement sur l'accord d'intéressement, comment il fonctionne ? Comment il est déclenché ? Sur quel périmètre ? Comment mieux communiquer ? Je me tourne vers Patrice TIZON.

**M. TIZON, Président.-** Pour avoir eu une autre vie, sur le fond, je vous rejoins sur le fait que nous ne sommes pas très bon sur la communication. Dans beaucoup d'entreprises, l'intéressement est mieux véhiculé. Il a un côté plus positif. Chez nous, cela a toujours une autre image parce que ce n'est pas du salaire, mais nous en bénéficions tous. Souvent, vous parlez de ce que Delta verse, mais il ne donne que de l'intéressement et tout le monde s'en satisfait. Il verse beaucoup d'intéressement à leurs salariés. Ce sont des montants énormes. Je vous rejoins sur le fait que nous ne sommes pas hyper pertinents sur la communication concernant l'intéressement.

Pour autant, je vais être très clair : nous avons eu un *community management* avec tous les cadres supérieurs et une visio jeudi. La question a été posée. J'ai dit que l'intéressement était un accord triennal, que nous sommes dans la deuxième année et qu'il est basé sur deux critères : le résultat net corrigé et la marge opérationnelle. Il y a des seuils. Nous sommes en-dessous. Il n'y en a pas.

S'il faut refaire une communication sur le sujet, nous le ferons, mais il faut que chacun prenne ses responsabilités. Je ne suis pas non plus naïf. Je vois bien ce qui circule sur les réseaux sociaux où des syndicats écrivent que la Direction a décidé de supprimer l'intéressement cette année.

**M. SLIMANI.-** C'est l'extrême.

**M. TIZON, Président.-** Nous ne sommes peut-être pas très bons, mais il y a aussi de la désinformation. L'intéressement est un accord triennal. Il est cadré. Il n'y a pas de charges. La Direction n'a pas décidé de supprimer l'intéressement. Les seuils définis ont permis l'année dernière de dégager de l'argent. Cette année, il n'y en aura pas. Il faut dire les choses.

**M. PILLET.-** Entre les comptes d'Air France-KLM, KLM, Groupe Air France et d'Air France, il est vrai que c'est compliqué à comprendre pour les salariés, surtout quand, dans la journée de la publication des résultats, vous avez votre communication interne sur les comptes d'Air France via un Flash Actu (communication plutôt pessimiste ou réaliste, en tout cas, qui ne fait pas sauter de joie) et, dans le même quart d'heure, le relais des médias pour Air France-KLM avec des titres (peut-être un peu racoleurs) sur le doublement du résultat. Le salarié reçoit ces deux informations en même temps. Évidemment, on sait très bien qu'il y a les comptes Air France. Au niveau communication, le salarié n'a pas le temps d'analyser cela comme on le fait dans cette session.

Au niveau de l'intéressement, il faudra bien expliquer avec une communication auprès des salariés d'Air France, claire, intelligente et décrivant les mécanismes que nous connaissons ici mais que la plupart des salariés ne connaissent pas, y compris des managers, afin d'expliquer pourquoi, malgré des résultats dans le Groupe au niveau d'Air France-KLM, il n'y a pas d'intéressement cette année.

Cela rejoint la question que je voulais vous poser, en débordant des comptes d'Air France, mais c'est important. J'imagine que vous analysez aussi en détail les comptes au global d'Air France-KLM, voire les comptes de KLM. J'aimerais savoir, sans entrer dans le détail, les justifications des grandes variations.

Il a été communiqué que KLM contribue à 80 % du résultat alors qu'ils sont plus petits que nous. J'imagine qu'on paie le même prix le carburant, qu'on a à peu près les mêmes couvertures, car elles doivent être faites au global pour Air France et KLM. Il n'y a pas des différences de salaires (hors charges sociales) colossales entre KLM et Air France. On a les mêmes avions. Il

nous a été dit le mois dernier quand on nous a présenté les compensations clients que finalement c'était dans la norme et que KLM avait la même proportion. Ce sont des postes colossaux. On parle de plus 300 M€ pour Air France.

Mis à part des grands comptes (charges sociales pour la France assez différentes des Pays-Bas, taxes ADP), y a-t-il d'autres grands comptes qui justifient que KLM est capable de produire un résultat aussi important avec une taille plus petite par rapport à Air France ?

D'une année à l'autre, il y a de plus en plus d'effort des salariés. On essaie d'être plus productif, de mieux organiser l'opérationnel. Finalement, on en arrive un peu toujours au même résultat.

Si ce sont essentiellement les taxes ADP et les charges sociales à hauteur de 80 ou 90 %, effectivement, on va avoir du mal à progresser. Si ce n'est pas que cela, pouvez-vous nous expliquer quelles sont grands comptes qui font varier considérablement le résultat entre Air France et KLM ?

**M. VERSPYCK.**- Sur la communication, nous prenons le point. Si vous avez des idées qui permettent de clarifier et d'aider à ce que le même jour, il y ait la communication des comptes Air France-KLM et ceux d'Air France, nous sommes à l'écoute. Est-ce que, quand Air France-KLM publie, cela ne doit-il être que 2 jours après qu'Air France doit donner son chiffre ? Pourquoi pas, mais dans ce cas on va tous chercher l'information. Si vous avez des idées, honnêtement, nous sommes preneurs. Après, il y a encore de la pédagogie à faire.

Sur le différentiel de performance et de marge entre Air France et KLM, c'est évidemment un sujet sur lequel nous travaillons. Il y a déjà eu des *benchmarks* en 2013/2014 par métier. Dans chacun de vos métiers, vous avez dû voir des *benchmarks* sur le coût pilote KLM versus Air France, sur les coûts de *handling*, du hub, etc. Nous savons bien qu'il y a cet écart de cotisations sociales et nous savons bien qu'il y a l'écart de taxes et redevances. Cela explique un certain nombre de différences, mais pas tout. Nous avons des éléments de comparaison, puisque nous avons les comptes des deux sociétés. Nous travaillons ensemble pour essayer d'éclairer tout cela.

Comme toujours dans ce genre de travaux d'analyse comparée, c'est compliqué d'aller dans une explication qui est assez simple. Nous avons un effet recette qui est favorable, puisque nous avons de meilleures recettes unitaires que KLM. En revanche, nos coûts unitaires sont plus élevés.

La recette est aussi tirée du fait de configuration cabines et d'un positionnement le justifiant, mais, associé à cela, il y a des coûts. Il n'y a pas de salon Première à Schiphol, mais nous avons la recette Première. Le mix produit est un premier élément, sur lequel ce n'est pas nécessairement là qu'il y a le plus gros écart.

Après, nous avons des sujets de positionnement et de marché. Le marché domestique est à la fois un atout pour Air France, puisque c'est une base de clientèle plus large. En revanche, cela a un certain coût, puisque notre activité domestique est déficitaire. Il y a beaucoup de moyens commerciaux, d'escapes mis en œuvre que KLM n'a pas. C'est un élément structurant.

KLM a une simplification en termes d'outils de production avec une flotte plus homogène, plus simplifiée et il y a des gains associés à cela.

La nature des opérations, avoir un seul hub versus une plateforme à Orly et une plateforme à Roissy associe des gains de simplification. Je pense que l'aéroport de Roissy n'est pas le plus efficace pour notre structure de coûts. Cela pénalise derrière en chaîne l'utilisation de nos avions, qui volent moins d'heures par jour que ceux de KLM, pour plusieurs raisons : positionnement produit, qualité du hub et enchaînement de plages.

Je ne vais pas le détailler, mais sachez que nous avons ces études. Un des enjeux des différents métiers et des différentes équipes est d'identifier des écarts de performance sur lesquels nous pensons pouvoir travailler et utiliser l'expérience de KLM via des synergies ou des meilleures pratiques pour se challenger nous-mêmes.

Après, il y a aussi des sujets RH, des règles d'utilisation qui ne sont pas les mêmes. Il y a des prescriptions qui ne sont pas les mêmes. Tout le monde connaît l'exemple des hôtels à l'étranger.

C'est l'addition de ces éléments qui contribuent au différentiel de marge. La question n'est pas de se lamenter. C'est plutôt d'identifier les sujets, d'avancer et d'être méthodique.

**Mme MONSEGU.**- Je vais juste faire court, car, d'abord, je ne comprends absolument rien aux chiffres, même pas ceux de mon compte en banque. Je n'oserai pas vous ennuyer à ce point, Monsieur, en essayant de comprendre ce que je ne comprendrai pas.

Bien que cela fasse des années que j'ai l'impression de dire les mêmes choses et de les répéter, je voudrais quand même rappeler que, quand des élus interviennent sur la question de la rémunération des personnes du COMEX ou des conditions de leur départ, ce qu'on a connu en termes de retraite chapeau, de parachute doré, de comptes *offshore* et toutes sortes de choses, il s'agit avant tout de dénoncer les écarts de rémunération entre les différentes catégories de personnel.

Qui que vous soyez, vous faites partie de l'entreprise. Même si vous êtes un patron, vous êtes juste un patron, rien de plus. Parfois, vous restez moins longtemps que nous. C'est ce qu'on a remarqué.

Ce qu'on dénonce quand on intervient sur cette question, c'est que les écarts sont indécents entre les plus basses rémunérations et les plus hautes rémunérations. On parle à certains moments de véritable gabegie. Même quand la Compagnie est en difficulté, il n'en demeure pas moins que se poursuivent les raouts en tous genres et les dépenses qui ne servent à rien, comme par exemple celle du salaire de Mme COUDERC, dont on ne comprend pas du tout ce qu'elle fait encore là et à quoi elle sert.

Sur la question de la situation de la Compagnie et des comptes, il faudrait rectifier une première chose. Je sais bien, Monsieur qui adorait la comptabilité, les tableaux, les bilans, que ce n'est pas votre rôle de faire de la politique. Comme tout est politique, on peut quand même avoir l'exigence de dire les choses telles qu'elles sont.

C'est un peu gênant sur la question de l'absence de résultat tel qu'espéré qu'il soit par exemple noté « effet gilets jaunes » alors que ce qu'il se passe est l'effet MACRON. Je ne voudrais pas qu'on accuse les gilets jaunes de la responsabilité de MACRON. On pourrait intituler dans les résultats d'Air France sur nos comptes l'effet MACRON, cela remettrait les choses à leur place.

Sur la question de la montée de la non-qualité qui résulte de l'évaporation des compétences, des qualifications et de l'absence de transmission et sur la question en plus qui est

portée à hauteur de 15 à 20 % sur l'augmentation des indemnisations passagers, là-aussi, on ne peut en rester au seul constat. Il faut aussi travailler. Ce n'est pas là non plus votre rôle, mais il faut créer des convergences avec les autres services pour arriver à améliorer ces chiffres et à mettre en place des mesures qui permettent de ne pas reproduire ces chiffres.

Après, sur le reste de tous vos tableaux, j'ai beaucoup de respect. Cela doit être super chiant à faire, mais je ne comprends rien.

**M. BODRERO.**- Je ne vais pas revenir sur tous les chiffres dits, mais cela concerne les travaux de cette instance et les futures travaux de la CSEC. On ne sait pas qui sera là. La consultation aura lieu début avril semble-t-il sur les comptes. Il serait très judicieux de votre part de faire passer le message -on le fera aux futurs successeurs- que, pour les nouveaux qui vont arriver, avant qu'ils ne commencent à se perdre dans le bain, qu'ils sachent qui vont avoir à regarder des comptes Groupe, des comptes Air France avec trois normes différentes, il faudra penser à l'expertise que prévoit le Code du travail avec les ordonnances MACRON pour aider les personnes qui seront dans l'ignorance totale, car cela va être une galère pour ceux qui vont arriver et les anciens.

**M. TIZON, Président.**- Ce n'est pas très respectueux pour vos collègues à venir.

**M. BODRERO.**- Quand vous arrivez comme un cheveu sur la soupe, qu'on vous parle des comptes du Groupe, des comptes d'Air France avec trois normes différentes, déjà qu'on a du mal à suivre sans perdre le fil...

Ce serait bien pour préparer le travail des futurs successeurs en vue de la consultation d'avoir toutes les questions restées sans réponse, plutôt que de défiler en permanence dans votre bureau.

L'intéressement, j'insiste, ce n'est pas du salaire, c'est le Code du travail qui le dit. C'est de l'argent, mais ce n'est pas du salaire.

Sur la manière de travailler, je vais peut-être être là-aussi lourd, mais l'agenda social doit être étalé. Je vais devoir partir, car j'ai un avion à prendre. J'espère qu'il ne sera pas retardé comme ce matin. En attendant, je vais rater le point sur le programme. J'ai eu l'occasion de l'avoir en commission. Regardez les journées marathon que l'on fait. On parle chiffres et, au bout d'un moment, tout le monde déconnecte. Soit, vous êtes vraiment dans l'intention de nous transmettre les informations et d'être dans un dialogue social. Soit, vous le faites exprès pour nous embrumer l'esprit.

**M. TIZON, Président.**- Il y a 4 points à l'ordre du jour.

Si, l'intéressement, c'est de l'argent, le salaire, c'est aussi de l'argent. C'est quoi la différence entre l'intéressement et ce que vous appelez un salaire ?

**M. BODRERO.**- Il faut le demander au législateur. L'article sur l'intéressement dit que l'intéressement n'est pas un élément de rémunération.

**M. TIZON, Président.**- Cela conduit bien à un transfert d'argent, mais un est cotisé et pas l'autre. Cela correspond bien à une rémunération. L'intéressement, ce n'est pas de l'argent « sale ». C'est de l'argent qui est versé aux salariés. Il n'y a pas de cotisation. À chaque fois qu'on parle d'intéressement, j'ai l'impression qu'on parlait d'un « truc »... C'est une forme de rémunération. Certains ont signé. D'autres n'ont pas signé, mais c'est prévu par le Code du travail



et c'est pratiqué par toutes les entreprises. Il y a la participation. Malheureusement, nous n'atteignons pas les conditions, mais c'est une vraie forme de rétribution des salariés. Il peut être dit que ce n'est pas du salaire, car ce n'est pas cotisé, mais c'est important.

**M. BODRERO.-** Faites remonter et changer l'article de loi.

**M. TAIBI.-** On n'avait pas prévu de parler de l'intéressement, deux indicateurs font que l'on n'en a pas, par contre vous pouvez au moins, jusqu'au 31 mars, verser la prime Macron comme le REX est positif. C'est un artifice pour pouvoir récompenser les salariés avec cette prime. Unilatéralement vous pouvez décider de verser 500 € nets à tous les salariés de l'entreprise.

**M. TIZON, Président.-** Erreur votre honneur : on avait jusqu'au 31 janvier pour verser la prime.

**M. TAIBI.-** Non, c'est au 31 mars.

**M. TIZON, Président.-** Non ! On peut la payer jusqu'au 31 mars mais entre le 31 janvier et le 30 mars cela ne peut se négocier.

**M. TAIBI.-** Hier, j'ai entendu M. GAGEY sur Radio Classique...dès que j'entends que l'on parle d'argent de la Compagnie, j'écoute ! Il a dit en gros que l'accord que l'on avait signé était peu ou prou très proche de l'accord JANAILLAC. Avec l'accord JANAILLAC on aurait eu zéro. *Free cash flow* négatif,  $0 + 0 =$  la tête à Toto. Ce n'est pas 1,65 %. Sur l'accord JANAILLAC, la consultation a été faite le 4 mai, on avait déjà bien pris du REX, je vous vois venir, l'accord JANAILLAC a été fait avant, non ! Il a été proposé fin avril, on aurait signé l'accord, cette année nous aurions eu 0.

Alors non l'accord n'était pas du tout le même. Là, on a 2 % sans aucune condition...

**Mme MOORE RIEUTORD.-** Donc, tu as bien fait de signer !?

**M. TAIBI.-** Cela n'a rien à voir avec l'ancien accord. Ce qui me dérange Monsieur TIZON, c'est que le Directeur Financier d'Air France-KLM s'affiche à la radio hier pour dire que peu ou prou c'est le même accord. Non, ce n'est pas du tout le même : 2 % au 1<sup>er</sup> janvier sans indicateur et 1,65 % au 1<sup>er</sup> avril.

**M. TIZON, Président.-** Monsieur TAIBI, je ne sais pas combien de salariés écoutaient France Culture hier, à cette heure-là...

**M. TAIBI.-** Radio Classique !

**M. TIZON, Président.-** Radio Classique, nous avons tous vécu cette période et en avons des lectures différentes. C'est un peu comme l'histoire de JOON, c'est ce que je vous disais la dernière fois, le plus important c'est d'être arrivé à un consensus. On peut tous passer notre temps à regarder dans les rétroviseurs en disant : si ce qui s'était passé...dont acte ! Le plus important est d'avoir trouvé un chemin de sortie ensemble, après...

**M. TAIBI.-** Ce n'est pas moi qui étais sur Radio Classique !

**M. TIZON, Président.-** Dont acte.

**M. TAIBI.-** Dire que c'est peu ou prou le même accord, c'est faux. En plus c'est démontré aujourd'hui. Le même accord, avec les résultats d'aujourd'hui qui ne sont pas liés à la grève, nous aurions eu 0 % d'augmentation. Je suis obligé de le dire : cela me désole que le Directeur Financier puisse dire cela à la radio.

**M. SLIMANI.-** Le fait que vous pensiez que les salariés n'écoutent pas Radio Classique sera dans les minutes, Monsieur TIZON... ! C'est noté. Le DRH insinue que...

**M. TIZON, Président.-** Monsieur SLIMANI, vous regarderez les minutes, j'ai dit : *« Je ne sais pas combien de salariés d'Air France écoutaient Radio Classique hier... »*.

**M. SLIMANI.-** Vous aviez dit Radio Culture !

**M. TIZON, Président.-** France Culture. J'ai dit *« je ne sais pas combien. »*

Nous revenons sur le programme car je sais que Pierre-Olivier a une contrainte.

**M. BANDET.-** Je souhaite revenir sur Transavia puisque cela a fait l'objet de discussions en Commission.

➤ Les nouveautés de programme de Transavia pour l'an prochain sont : l'ouverture d'Orly Mahon à Minorque, d'Orly Brindisi en Italie, d'Orly Nador au Maroc, d'Orly Kos, d'Orly Zakynthos, d'Orly Rhodes, trois destinations qui sont en Grèce.

➤ Au départ de Lyon : Transavia ouvre Beyrouth avec 1 vol par semaine ; Casablanca, pour Tel Aviv, Tunis, Mykonos, Santorin, Palerme, Budapest, Copenhague.

➤ Pour information : sur Nantes/Copenhague, Nantes/Catane et Nantes/Tel Aviv nous sommes en concurrence avec EasyJet. Il ne faut pas penser que le monde des *low cost* qui fait de bons résultats au global est un environnement facile. C'est très difficile. D'ailleurs Transavia ferme la route Orly Venise pour des raisons de résultats économiques insuffisants.

Telles sont les informations que je souhaitais partager. Nous l'avons évoqué avec le Président de la Commission, nous pourrions, dans le cadre des nouvelles instances, voir dans quelle instance présenter les programmes. Comme je l'ai indiqué, je ne me sens pas moi-même en mesure de le présenter. Le programme de Transavia est déjà présenté en Comité de Groupe France et au Groupe Européen Transavia Pays-Bas et France.

Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas !

**Mme LAVIGNE-LEDOUX.-** Sur la présentation du programme, pour la robustesse opérationnelle, vous dites qu'il faut améliorer l'équivalent de 2,5 avions long-courrier en réserve. Cela fait quasiment 1 avion long-courrier de réserve en plus. Est-ce à dire qu'il y a des avions qui ne sont pas utilisés habituellement ?

Dans la plaquette, vous faites état d'un avion immobilisé 3 ans. À quoi est-ce dû ? Est-ce dû à un accident ?

**M. BANDET.-** En long-courrier, on avait 1 avion de réserve. C'était 1 A340, ce qui n'était pas très pratique vu que 70 % de nos avions sont des B777, quand on envoie un A340 ce n'est pas forcément l'équipage pilote pour le ramener. L'an dernier on est passé avec une réserve de B777 ; la robustesse opérationnelle n'a pas été assez bonne l'an dernier, par conséquent nous

avons rajouté cette année l'équivalent de 1,5 avion de réserve. Ce sont des avions qui sont réputés être là tous les matins, prêts à partir avec les équipages de réserve pour pallier toute difficulté technique, tout retard cause météo et ainsi de suite.

Malgré cela nous maintenons l'utilisation de la flotte constante pour plusieurs raisons. D'abord comme l'a dit tout à l'heure Marc VERSPYCK, ces derniers temps nous avons tendance à faire voler tous les avions en pointe et moins en hors pointe. Ces derniers temps nous avons remonté l'utilisation avion hors pointe sur les mois d'avril/mai, octobre.

Nous avons aussi de nouveaux avions. Un B787 a besoin de beaucoup moins d'entretien qu'un A340. Typiquement nous aurons par rapport à l'été dernier 3 B787 de plus et de 2 A340 de moins ; un B787 vole en moyenne 17 heures par jour là où un A340 quand il a volé 14 heures, on est content.

La brochure n'est peut-être pas très claire sur la deuxième question : ce n'est pas le même avion qui reste pendant 3 ans mais on doit inspecter l'intégralité de la flotte B777 pour un défaut qui est apparu dans la flotte mondiale sur une pièce qui s'appelle Underwing Longeron. On m'a montré où c'était mais je ne pourrai pas répondre à des questions détaillées là-dessus. Il nous faut inspecter les 70 avions de la flotte B777 ; si nous découvrons des criques dans cette pièce qui est centrale, il faut réparer. Comme notre flotte B777-300 est assez ancienne, nous avons tendance à trouver pas mal de criques sur ces avions. Comme la réparation dure entre 2 et 3 semaines, selon que l'on répare les deux côtés à la fois ou pas, cela peut durer jusqu'à 3 ans.

Cela a commencé l'hiver dernier et cela va continuer sur l'été.

**Mme LAVIGNE-LEDOUX.**- Cela a été pris en compte dans l'établissement...

**M. BANDET.**- Oui. C'est tellement dimensionnant, structurant que l'on ne peut pas se permettre de rentrer dans un schéma où l'inspection révèle quelque chose alors que l'avion va voler le lendemain. On part plutôt du principe que l'on va trouver quelque chose et on prévoit le chantier plutôt que d'arrêter les avions. Entre parenthèses, vous le savez peut-être, la semaine dernière il y a eu une collision au sol entre un A350 d'Air Mauritius et un B777 d'Air France, de ce fait nous avons un B777 en moins pour une période qui reste à déterminer en fonction de l'expertise. Nous sommes à la recherche de solutions pour pallier cet accident qui n'était pas vraiment prévu dans nos plans.

**M. TIZON, Président.**- Il n'y a pas de demande par rapport à ce point sur une expertise quelle qu'elle soit ?

**M. BODRERO.**- Je reviens sur les travaux de la Commission. Ces deux-trois dernières années, nous avons toujours demandé à avoir un programme détaillé, même si Transavia ne nous concernait pas mais tous les commissaires s'accordaient là-dessus car selon le type avion, il y a du personnel Air France ou pas en face. Si vous mettez du Transavia, il n'y a pas de personnel Air France. Cela a un impact sur nos emplois. De même que certaines escales de province ne traitent pas des HOP ! car ils sont en sous-effectifs ; il y a des escales qui ne traitent pas KLM ou KLC alors que d'autres les sous-traitent. Avoir un programme détaillé du Groupe est primordial puisque ce sont nos emplois qui sont derrière.

Si l'on en revient à un accord de périmètre où un salarié Air France traite un avion de Transavia, de HOP !, de KLM ou d'Air France, cela ne posera pas de problème. On est prêt à remonter les manches. Mais vous avez bien compris que cela passe par un accord de périmètre.

Sinon il faut nous montrer le programme de Transavia car le personnel de province ne participe pas au Comité de Groupe.

**M. BANDET.**- Il ne vous a pas échappé dans la liste que j'ai faite qu'il y a très peu de recouvrements entre les nouveautés de Transavia et le programme d'Air France. Les développements de Transavia sur Lyon et Nantes sont connus. On ne va pas refaire le débat, je l'ai dit en Commission. Je ne m'occupe pas du fonctionnement des instances, ensuite il n'y a pas de secret sur le programme de Transavia. Il est communiqué, il est partageable. On vous présente le programme de HOP ! et de JOON car c'est vendu sous code Air France et ce sont des choses qu'avec mon équipe nous élaborons. On vous présente le programme de KLM car comme il y a beaucoup plus de destinations communes avec KLM, nous travaillons très étroitement avec eux pour se coordonner sur le programme.

Le programme de Transavia, dans une très large mesure, je vous invite à aller voir sur le site et regarder la carte des destinations de Transavia, vous verrez qu'il y a plus de la moitié des destinations qui ont peu de choses à voir avec le programme Air France. C'est une façon un peu contournée. Il y a deux choses un peu différentes : quel est le programme ? C'est-à-dire l'offre commerciale des différentes compagnies, c'est ce que l'on présente. Ensuite, il y a évidemment – je n'en sous-estime pas l'importance – l'impact sur l'escale. Je ne sais pas en quoi le fait de savoir que l'on va faire du Brindisi cela vous aide dans le dialogue que vous pouvez avoir par ailleurs, et qui est tout à fait légitime, dans le cadre du CE court-courrier sur la production de l'escale.

**M. BODRERO.**- C'est surtout par rapport aux annonces faites dans la presse disant qu'en province HOP! allait se recentraliser, peut-être, sur Orly/CDG, que les transversales se feraient par du Transavia, voire que la province Europe se ferait par du Transavia dans l'avenir. C'est une fuite dans la presse. On ne connaîtra la stratégie qu'en avril, aujourd'hui le personnel de province a bien dans la tête qu'il n'est plus dans le schéma.

**M. BANDET.**- Je vais vous redire ce que j'ai dit en séance : ce qui me fait vraiment peur quand je lis la presse – et ceci n'est ni des fuites ni des rumeurs ou des projets – c'est lorsque Ryanair annonce qu'il ouvre une base à Toulouse et d'autres destinations. Je l'ai dit en Commission, bien sûr il faut travailler au sein du Groupe mais il faut aussi regarder la concurrence. Il faut regarder ce qu'il se passe autour de nous. Malgré tout, au final c'est le client qui choisit. Dans certains cas, on arrive à tenir avec une activité de type HOP !, c'est-à-dire avec des avions plus petits, avec un coût de siège plus élevé naturellement parce qu'il y a une clientèle Affaires qui accepte le vol matin/soir. Dans certains cas, on ne choisit pas. Certains clients, quand la différence de prix est trop importante, même les clients Affaires, sont prêts à payer la nuit d'hôtel et à voyager en milieu de journée.

On peut passer des heures carrées à réfléchir et se demander si l'on va se partager telle activité. Malheureusement la concurrence va beaucoup plus vite que nous sur ces sujets. Encore une fois je respecte tout ce que vous dites et les inquiétudes des personnels d'escale mais c'est cela qui est le plus important pour nous tous que les élucubrations de M. Trevidic ou autres.

**M. BODRERO.**- Ils oublient les 150 M€ d'aides publiques dont bénéficie Ryanair, que nous n'avons pas.

**M. BEURAIN.**- Sur le domestique France, le Marseille/Amsterdam va-t-il être remplacé par une ligne KLM ou Transavia ? La baisse de capacités (- 10 %) va-t-elle être compensée par d'autres filiales ou pas ?

Pourrait-on avoir une comparaison en termes de SKO puisque nous n'avons que les ouvertures/fermetures, l'augmentation, sur le moyen-courrier Air France et KLM, pareil sur le long-courrier pour savoir comment cela s'organise avec la nouvelle stratégie de Benjamin SMITH qui voulait fusionner l'activité des deux compagnies ? Comment se réoriente l'activité Passage et le partage des passagers entre ces deux compagnies ?

Sur le long-courrier Air France, les nouvelles cabines font leur apparition avec les cabines premium avec une perte de 42 sièges Eco : avez-vous fait une estimation sur la recette unitaire ? En gros le *quick change* devait, soi-disant, rapporter plus de recettes du fait que l'on débarquait des sièges plus volumineux de contribution pour mettre de l'Eco, on fait exactement l'inverse. C'est un retour en arrière. Les salariés ont du mal à comprendre la nouvelle stratégie. Avez-vous déjà fait une étude au niveau des passagers Premium ? Au lancement de JOON, apparemment les Millennials n'étaient pas au rendez-vous : comment vous assurez-vous que les Premium seront là à l'été ?

**M. BANDET.-** Amsterdam/Marseille, on l'a indiqué. Comme vous le savez, la Compagnie HOP! a du mal à faire voler tous ses avions à cause essentiellement d'un manque de pilotes parce que ses pilotes sont recrutés et sont volontaires, cela va sans dire, pour voler chez Air France. De ce fait on se retrouve avec des lignes...vous écoutez Monsieur BEURAIN ou pas !? C'est comme vous voulez, si c'est vous qui parlez et puis après...à vous de voir !

**M. BEURAIN.-** J'étais distrait. Je vous écoute !

**M. BANDET.-** Amsterdam/Marseille, on part du fait que HOP! ne peut pas opérer tous les avions. On a deux solutions, que l'on utilise d'ailleurs toutes les deux : soit on affrète à l'extérieur, à différentes compagnies (pas totalement qualitatives), soit on essaie de faire des choses intelligentes avec KLM comme d'ailleurs il y a 2 ou 3 ans KLM a fait quand il avait un problème, on a repris les 2/3 de la traction sur CDG Amsterdam. C'est ce que l'on fait sur Marseille/Amsterdam. Nous avions 1 avion en moyen propre qui faisait Marseille/Amsterdam, on le met sur Marseille/Nantes, sur Marseille/Nantes, HOP ! n'ayant pas d'avion, on demande à la place à KLM de le reprendre en indiquant que c'est transitoire. En effet, à la fin de la saison été, dès lors que HOP! sera capable de reprendre la traction, HOP! reprendra la traction sur cette ligne.

**M. BEURAIN.-** À volume iso ?

**M. BANDET.-** Oui, au volume que l'on faisait avant. Un volume qui sera compatible avec le nombre de passagers que l'on transporte sur la route. Nous adaptons en permanence notre programme en fonction des trafics que nous anticipons. *A priori* on sera sur le même type de module. S'il y a eu plus de passagers transportés on fera plus, ou moins s'il y en a eu moins.

Le - 10 % sur le domestique relève de plusieurs choses. Nous avons maintenant le plein effet du train. Nous avons essayé de résister en maintenant une certaine capacité sur une ville comme Bordeaux, mais on se rend compte que le train, comme un peu partout, nous prend un certain nombre de passagers. Bordeaux était une ligne très rentable qui maintenant perd de l'argent. Nous maintenons le nombre de fréquences mais nous réduisons la capacité. Il y a donc l'effet TGV ; l'effet développement des compagnies *low cost* sur un certain nombre de transversales.

Aucune de ces lignes n'est reprise par Transavia ; Transavia ne se développe pas sur ces lignes-là. C'est la concurrence qui les reprend. Nous transférons une partie de l'activité qui était faite au sud sur les transversales vers le nord puisque les 4 % de croissance que nous

enregistrons sur CDG compensent à peu près les 10 % de baisse sur le domestique puisque CDG est plus gros que le réseau sud.

Sur le *quick change*, nous avons eu des échanges avec Benjamin SMITH et son équipe. Il y a la stratégie et la tactique : le *quick change* c'est plus de la tactique, c'est-à-dire que pendant les mois d'été, en août il y a plus de passagers loisirs et moins de passagers « Affaires ». Dans nos retours d'expérience, on dégage une marge supplémentaire de 7 M€ en incluant l'immobilisation des avions pendant deux semaines pour changer les sièges et autres travaux pour changer les cabines. Ceci est mesuré chaque année. Si un jour cela ne fonctionne plus, nous arrêterons mais je pense que ce n'est pas mal pour l'entreprise de bénéficier de ces 7 M€ sans rien demander aux salariés, à part de faire les travaux de changement.

C'est la même logique sur l'Europe qui nous conduits à faire des vols sur Palerme, Olbia, Marrakech. Ce ne sont pas des choses que l'on faisait naturellement avant mais quand on les fait vraiment sur les périodes de pointe où il y a beaucoup de demandes, nous arrivons à le faire de façon rentable. Là où vous avez raison c'est que la *premiumisation, comme pour toute stratégie, il y a une dimension de risque. Sur JOON, je ne vais pas refaire le débat, comme indiqué en Commission ou la dernière fois, il n'y a pas eu de baisse de recette unitaire à travers JOON. Il y a bien sûr une prise de risque sur le fait de mettre plus de siège business et de siège Premium Eco dans les avions.*

D'après notre calcul, les configurations que nous avons définies doivent normalement générer plus de recettes. La Premium Eco ce n'est pas non plus nouveau contrairement à JOON. Air France a été dans les premières compagnies à l'introduire, à l'époque il y avait déjà une prise de risque ; KLM n'a toujours pas fait ce choix. On considère que c'est devenu avec le temps une des cabines les plus rentables de notre réseau si l'on rapporte le coût et les recettes à l'espace utilisé dans l'avion. *A priori* le fait de l'étendre est une bonne stratégie. Après comme toute stratégie, quelles que soient les estimations que l'on peut faire avant, cela peut changer. En tout cas les indicateurs sont très positifs sur le développement de cette cabine.

**M. BEURAIN.**- Sur le *quick change*, vous pensez que c'est efficace. On dégage plus de recettes, cela tourne bien. Il y a du personnel dans le hangar qui travaille, on décide d'arrêter...

**M. BANDET.**- Non ! C'est l'inverse. On les maintient, c'est dans le compte rendu de la Commission, l'été prochain.

**M. BEURAIN.**- Sur la *slide*, page 11, dans projets en cours, il est écrit « *nouveau vs actuel + 36 W - 42 Y* », c'est encore de la perte d'Eco. On fait du *quick change* différemment ? Cela se passe comment ?

**M. BANDET.**- Je vois ce que vous voulez dire. Sur le B777-42J dont on parle, on est sur une configuration à venir à partir de 2022. Nous avons voulu indiquer dans la présentation le fait que la stratégie déclinée par Benjamin SMITH ne se voit pas dans les avions qui viennent d'arriver – les A330 – où il y a plutôt moins de sièges *business* et autant de sièges Premium Eco car vu le temps de changement des cabines, il faut entre 18 mois et 2 ans entre la décision et l'arrivée du premier avion. Dans la présentation, nous indiquions que nous sommes en train de décider maintenant, avec les travaux de l'équipe de Benjamin SMITH, de modifications pour des avions qui arriveront en 2021-2022. J'avoue que je n'ai pas encore travaillé sur le fait que dans ces configurations on pourra faire du *quick change*. Ces avions-là ne volent pas actuellement ; il n'y a pas de raison que l'on ne puisse pas faire du *quick change* dessus mais ce ne sera peut-être pas forcément les mêmes capacités ni les mêmes outils pour le faire.

Pour l'instant on garde l'ambition de faire du *quick change*, y compris avec les nouvelles configurations.

**M. FILAUDEAU.-** Sur la *slide* 4, vous présentez un tableau de croissance en SKO – j'imagine que c'est l'offre –, vous indiquez pour l'Europe en long-courrier au total une croissance de l'offre prévue de 5 %. Si on part des vols prévus effet 2018, on est largement inférieur à cette croissance puisque l'on est à - 7 %, et si l'on part du réalisé 2018 on se situe à + 3,7 %. Quelle base faut-il retenir ? Le réalisé ou la prévision ?

Enfin pour se comparer avec KLM, il aurait été bien d'avoir la même chose comme pour le programme Cargo où l'on avait demandé de mettre l'offre KLM en parallèle et d'avoir la même *slide* pour comparer les deux évolutions.

**M. BANDET.-** Page 4, c'est l'offre de l'industrie de 5 %, de toutes les compagnies sur l'Europe vers le long-courrier. D'habitude on ne présente qu'une seule évolution de capacité qui est généralement la prévision pour l'été à venir par rapport à la prévision de l'été précédent. Etant donné l'écart très important sur l'été 2018 entre ce que l'on avait prévu, qui était une croissance de pratiquement de 4 % et ce que l'on a réalisé – une petite croissance –, nous avons indiqué les deux valeurs car en prévu sur prévu, l'évolution n'est pas très forte. En revanche par rapport au réalisé de l'an dernier, ce que l'on avait opéré l'an dernier, on est en croissance. La « réalité » se situe entre les deux. Nous pouvons tous espérer ne pas avoir le même type de perturbations cette année que l'an dernier et représenter du prévu sur prévu. Là, il nous a paru intéressant d'indiquer les deux. Par rapport aux résultats que l'on vient de commenter, normalement notre production, le potentiel de génération de recettes, va augmenter de 3,5 % comme c'est indiqué.

J'ai noté la demande d'une comparaison avec KLM. Aujourd'hui on présente le programme de KLM, on ne compare pas les évolutions de croissance. Cela dit même dans les accords avec les pilotes, c'est quelque chose qui est mesuré *a posteriori*. On mesure du réalisé. Ce n'est pas forcément quelque chose que l'on calcule de façon précise en anticipant.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Les résultats des comptes font généralement l'objet d'une expertise, si la section en est d'accord, je souhaiterais que l'on rajoute ce point du vote de l'expertise et du cabinet d'expert... (*le reste de l'intervention est hors minutes*).

**M. TIZON, Président.-** J'aime bien que les choses soient claires entre nous : le *process* d'information/consultation est en un mois s'il n'y a pas d'expertise. S'il n'y a pas une expertise qui est votée, là, au moment d'arriver devant le CSEC – il y a une transmission des dossiers –, le CSEC sera amené à consulter directement et ne pourra pas prétendre à voter une expertise. On sera dans un *process* classique.

Si vous voulez, comme les années antérieures, c'est pour cela que je vous ai posé la question, qu'il y ait une expertise, c'est maintenant. Ce n'est pas plus tard.

Je préfère que les choses soient claires entre nous plutôt que se retrouver lors de la première réunion de CSEC à se regarder en chien de faïence pour ceux qui seront autour de la table. S'il y a une demande de vote pour une expertise, je la mets au vote, mais normalement vous êtes censés aussi nous donner le nom du cabinet pour que l'on puisse travailler. Autrement tout est recalé.

Fait-on le vote tout de suite ? Je n'ai aucun intérêt à travailler avec les uns ou les autres. Je dis juste que pour éclairer le futur CSEC, il est préférable que ce travail commence maintenant.

Nous procédons au vote sur l'expertise concernant le point 3. Qui sont les votants ?

**Mme COTIS.-** Il y a 8 votants : Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BEAURAIN, Mme MOORE RIEUTORD, M. PILLET.

**M. TIZON, Président.-** Qui est favorable à la demande d'une expertise relative à la situation financière et économique de l'entreprise (résultats 2018, prévisions 2019) ?

Faut-il voter en même temps pour l'expertise et le cabinet, je regarde Monsieur BEAURAIN, si vous savez ?

**M. BEAURAIN.-** Je vous répondrai quand j'aurai votre salaire !

**M. TIZON, Président.-** Je repose la question : il s'agit d'une demande d'expertise sur le point n°3 de la session du 22 février qui sera confiée au Cabinet SECAFI Alpha.

Qui y est favorable ?

Résultat du vote à main levée :

➤ *8 voix pour (Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BEAURAIN, Mme MOORE RIEUTORD, M. PILLET.*

#### 4. Vote de la session sur le remplacement du Président de la Commission contrôle financier

**M. TIZON, Président.-** Après ce point il y aura aussi la motion à voter.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Monsieur Gilles RIVET a fait valoir ses droits au départ de PDV, il n'est plus dans l'entreprise. Le CCE souhaite faire une dernière réunion de la Commission du contrôle financier concernant les comptes 2018. Pour la bonne forme, nous souhaiterions le remplacement de Gilles RIVET, normalement FO doit nous présenter un candidat.

**M. TIZON, Président.-** Quels sont les candidats pour la Présidence de cette Commission contrôle financier ?

**M. TAIBI.-** Notre candidat est Dominique DAZUN.

**M. TIZON, Président.-** Y a-t-il d'autres candidats ? *(Il n'y en a pas.)*

✓ *Avis de la session*

**M. TIZON, Président.-** L'un d'entre vous s'oppose-t-il au vote à main levée ? *(Aucune opposition.)*

Qui est favorable à la candidature de M. DAZUN au poste de Président de la Commission contrôle financier ?



Résultat du vote à main levée :

➤ **8 voix pour (Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. WAUQUIER, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA, M. TAIBI, M. BEURAIN, Mme MOORE RIEUTORD, M. PILLET.**

**Mme CARREIRA.-** Pour information : la Commission contrôle financier se réunira le 26 février après-midi, et ce en vue de la prochaine session extraordinaire du CCE.

**M. TIZON, Président.-** D'accord. La session extraordinaire se tiendra le 8 mars.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** La journée de la femme !

**M. TIZON, Président.-** Oui.

**M. TAIBI.-** C'est la journée des droits de la femme !

**M. TIZON, Président.-** Sur la motion, vous voulez prendre la parole Monsieur TAIBI ?

**M. TAIBI.-** Oui, après échange avec le Secrétaire Général, nous avons eu l'information mais nous sommes plusieurs élus à ne pas l'avoir eue : apparemment le centre de Lassy serait vendu. Nous aimerions avoir confirmation de la part du Secrétaire Général, s'il est vendu la motion n'a plus lieu d'être.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** J'interviens rarement sur le sujet du patrimoine, néanmoins nous sommes toujours là pour le patrimoine, je tiens à le dire. Je voudrais connaître par rapport à cette vente tous les détails et pas simplement « oui » ou « non » si cela a été vendu.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Je vous confirme que dans le traitement du dossier de Lassy, l'acquéreur qui avait signé la promesse en 2016 et qui avait une convention d'occupation, pouvait engager certains travaux mais il devait remettre en état. Il a fortement dégradé le manoir, soit il l'achetait soit il réparait. À la fin du trimestre 2018, on s'est rendu compte qu'il y avait des risques importants pour qu'il n'achète pas. Nous avons donc recherché de nouveaux acquéreurs qui prenaient en l'état. La condition était, pour le vendre à un acquéreur plus sérieux, de libérer les lieux. Nous avons fait visiter le lieu ; l'acquéreur est la société SIBER. Il y a une promesse de vente et une indemnité d'immobilisation de 160 000 € qui est signée et déposée chez le notaire.

Je vous enverrai tout cela dans le cadre du bilan de fin de mandat le 8. Les documents seront donnés aussi à la Commission du contrôle financier. J'ai pris un certain nombre de contacts avec la Communauté de communes pour reprendre de la crédibilité et assurer le sérieux du projet.

**M. TAIBI.-** Le mandat pour vendre Lassy à Yoav PERETZ avait été donné le 22 octobre 2015, c'était le premier CCE délocalisé. Si ma mémoire est bonne, je ne pense pas qu'il y a eu un autre mandat pour vendre Lassy à un autre acquéreur. Il aurait fallu que cela passe en session et avoir l'accord des élus pour vendre à un autre acquéreur. Cela n'a pas été fait.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Nous avons agi dans le cadre de notre mandat de gestion. Le mandat de la session était pour vendre Lassy à 3 200 000 €.

**M. SLIMANI.-** Tu as parlé d'une avance, je n'ai pas tout compris. Peux-tu redonner une explication sur cette histoire d'avance.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.**- Dans le cadre d'une promesse de vente, il y a ce que l'on appelle une indemnité d'immobilisation le temps de faire les formalités. C'est sans condition suspensive d'obtention de prêt. C'est du ferme. Nous avons l'accord du tribunal. Il n'y a pas de difficulté. Cela va se réaliser dans les 2-3 mois. Pendant ce temps, on n'essaie pas de trouver un autre acquéreur. Il est de tradition, dans l'immobilier, de faire une indemnité d'immobilisation. Elle est ici de 5 %. C'est en général à peu près ce qui se pratique. Ces 160 000 € qui sont séquestrés chez le notaire, si l'opération ne se faisait pas, resteraient au CCE.

**M. SLIMANI.**- Comment s'appelle la Société ?

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.**- Il s'agit de la Société SIBER.

**M. BEAURAIN.**- C'est bien une promesse de vente, d'achat mais on n'est pas encore passé chez le notaire, si je comprends bien. Il me semble que Yoav PERETZ avait fait aussi un dépôt de 160 000 € chez le notaire en cas de non-achat. Le CCE va-t-il récupérer ces 160 000 € ?

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.**- Non, on les lui rembourse puisque c'était la condition pour sortir rapidement.

**Mme MOORE RIEUTORD.**- Je sais que ce n'est pas évident de gérer un bureau de CE ou de CCE, des engagements sont pris, on a des responsabilités mais on a aussi un devoir de transparence. Je sais que vous voulez, comme je suis en train de le faire, laisser la boutique propre, que tout soit rangé pour les prochains qui vont venir. Jean-Pierre, la dernière fois que nous nous sommes vus pour en parler, c'était hors minutes. Nous avons fait une interruption de séance exprès, à ma demande. Aujourd'hui, je voudrais savoir – et je veux que cela figure dans les minutes – s'il y a une connexion entre la Société SIBER et Yoav PERETZ ?

Vous allez rendre à M. PERETZ 160 000 € mais a-t-il tout payé pour Guidel ? À Guidel, est-ce rangé ? La dette est-elle payée ? Moi je veux bien les bijoux de famille mais j'ai vu des photos de Lassy, j'ai vu l'ASAF l'autre jour qui, eux aussi, sont au bord de la faillite. Ce monsieur PERETZ a demandé 300 € par personne pour un truc qui se trouve être dans un état lamentable, et le CCE a payé l'électricité pour les Roms qui étaient là-bas. C'est n'importe quoi. SIBER co-achetait Lassy si on vendait le camping de Gassin. C'est cela, je ne mens pas ?

J'ai beaucoup de respect pour vous, je ne veux pas laver le linge sale ici, mais là c'est vraiment *too much*. Vous avez intérêt à venir vraiment avec des explications car si ce que dit Karim est vrai, que vous avez eu un mandat en 2015...non, ce n'est pas cela...mais sachez que la session est souveraine. Moi aussi dans ma propre entité, parfois je suis obligée de le dire parce que je ménage les pilotes, même s'ils ne sont pas là mais c'est la session qui est souveraine. C'est très bien, c'est miraculeux qu'il y ait 3 200 000 € qui sortent comme cela. Le gars qui voulait acheter Lassy c'était : « *Je te rends service, tu me vends Gassin et je te prends Lassy.* » Et là aujourd'hui, miracle ! C'est 3 200 000 €. Excusez-moi, je vois peut-être le mal partout mais je fais confiance. D'abord je veux savoir si Yoav PERETZ n'a aucun lien avec SIBER.

Si vous voulez que l'on parle hors minutes, on le fait. On fait une interruption de séance.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.**- Ce n'est pas moi qui ai contracté avec M. PERETZ...

**Mme MOORE RIEUTORD.-** Jean-Pierre, ce n'est pas toi qui es attaqué personnellement. Je parle du CCE, du Bureau. En plus ce ne sont pas des attaques mais des interrogations.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Ok. Je suis content de l'entendre.

On a trouvé une situation extrêmement compliquée. Je confirme que ce que nous avons fait, en tout cas en ce qui me concerne et en ce qui concerne ce Bureau, les décisions que nous avons prises visent bien à arrêter toute affaire, tout contrat avec M. PERETZ. La Société SIBER a postulé pour racheter Lassy ; il n'y avait pas qu'elle. Elle avait dit être intéressée par acheter aussi Gassin. Gassin, c'est réglé. On leur a écrit que la session ne voulait pas, ce n'est pas pour autant que nous avons lié l'achat de Gassin à Lassy. Ils avaient le droit de dire qu'ils voulaient acheter les deux et lier les deux. Nous, non ! Il y a deux dossiers, certes s'ils achetaient les deux, tant mieux...

**Mme MOORE RIEUTORD.-** Les deux, c'était 3 200 000 € ?

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Les deux c'était 6 400 000 €...

**Mme MOORE RIEUTORD.-** 3 et 3.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Oui. La Société SIBER avait déjà postulé en 2016. Elle n'a pas été choisie. C'est M. PERETZ qui a été choisi par le précédent Bureau ou Secrétaire Général, je ne sais pas. Je n'y étais pas. Je ne sais pas qui a choisi de travailler avec M. PERETZ, sans doute parce qu'il y avait d'autres affaires qui avaient déjà été traitées avec lui, je n'en sais rien. Au contraire il n'a pas pu intervenir. Il y avait d'autres personnes sur Lassy, on a cherché des acquéreurs. En recherchant dans les dossiers, on a trouvé d'anciens acquéreurs. On leur a demandé s'ils étaient toujours intéressés par Lassy.

Nous avons pris la précaution de leur faire visiter pour montrer l'état des dégradations puisqu'ils étaient d'accord pour l'acheter à ce prix-là il y a 2 ans, en voyant les dégradations peut-être allait-il demander à baisser le prix, tout en expliquant que pour nous il n'en était pas question. C'était 3 200 000 € ou rien.

À mon avis il n'y a aucun lien entre M. PERETZ et la Société SIBER. Aucun. Sur tous les documents que nous avons et les discussions avec l'acquéreur, ce sont plutôt des concurrents que des amis. Ils ne se connaissent pas *a priori*.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** Et pour Guidel ? Et si j'ai bien compris les 3 200 000 € seraient versés dans 2 mois ?

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Il y a la réalisation de l'acte authentique. Il y a pratiquement tous les documents – le domaine de Lassy compte 10-12 parcelles au cadastre, certaines parcelles sont des terrains agricoles –, il manque l'avis de la SAFER vu les terrains agricoles. À partir de là la signature est possible avec l'acte authentique. Oui, cela peut se faire d'ici le mois de mai, normalement.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** C'est bien beau de rendre 160 000 € à Monsieur PERETZ mais a-t-il tout payé pour Guidel ?

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Non, il n'a pas tout payé pour Guidel. Ce sont des affaires séparées, juridiquement on ne peut pas faire les deux choses.

Sur Guidel, c'est quelque chose que je voulais vous exposer un peu plus tard mais je peux vous le dire aujourd'hui. Sur Guidel, un acte authentique a été fait – encore une fois ce n'est pas ce Bureau qui l'a fait – et il y a une signature qui doit remonter à fin 2016 pour 900 000 €, avec un paiement à terme. Ils ont fait un crédit et ont été autorisés à payer 200 000 € tout de suite. Il restait donc 700 000 € ; ils devaient payer 400 000 € et 300 000 € à 3-4 mois d'intervalle. Tout devait être payé fin 2016. Je crois que c'était juillet 2016, puis septembre et décembre.

Au moment de prendre le CCE, il n'y a pas eu cette passation dans les consignes. En avril 2017 on s'est aperçu que seuls 200 000 € avaient été payés. Pour avoir remonté l'histoire, il voulait transformer le camping en lotissement, le permis a été attaqué par les riverains. Les transactions ont donc été bloquées, mais ce n'est pas notre problème. J'ai essayé de récupérer l'argent. Nous avons récupéré 400 000 € ; nous avons établi un échéancier. Il reste 300 000 €. Nous avons fait faire une reconnaissance de dette et un moratoire. Tout devait être payé au 1<sup>er</sup> décembre ; il reste encore 300 000 €. Nous avons récupéré encore 50 000 €, il reste donc encore 250 000 €.

Aujourd'hui soit on refait un moratoire soit on lui adresse une mise en demeure. On passe le dossier en recouvrement de créances, en tout cas on fait une mise en demeure avant une action en justice. Voilà où nous en sommes.

**Mme MOORE-RIEUTORD.**- (*intervention hors procès-verbal.*)

**M. TAIBI.**- Ancien bureau, nouveau bureau...il y a des choses qui m'interrogent. Yoav PERETZ a acheté un camping (le camping de Guidel) en 2015, il paie en 2016 (je te paie, tu me paies !), on lui fait un truc ; il construit mais il ne paie pas. À la fin le CCE n'est toujours pas payé. Ce même gars séquestre de l'argent (160 000 €), il met Lassy par terre et on va lui rendre l'argent alors qu'il n'a pas payé Guidel ! Mais c'est un truc de marchand de tapis. Sincèrement j'ai l'impression d'être chez les Pieds Nickelés. On parle de grosses sommes, 3 200 000 € ; je ne sais pas combien coûte Guidel. Et on apprend ici, on n'est pas au courant.

À quel moment la Commission du Patrimoine a-t-elle été convoquée pour expliquer ce qui s'est passé ?

Pour Force Ouvrière il est hors de question de rendre les 160 000 € à M. Yoav PERETZ. Lassy n'est pas vendu, on a juste une promesse, la même que Yoav PERETZ avait faite en 2015. En 2019, ce n'est toujours pas vendu. Nous allons maintenir la motion et la mettre au vote. On garde les 160 000 € tant que Lassy n'est pas vendu. Le prochain Bureau c'est dans 1 mois, cela va être très compliqué pour lui : Lassy est vendu/pas vendu ; Guidel n'est pas payé ; il y a une dette de 10 M€ ! Il faut arrêter tout cela.

Nous maintenons la motion, elle passera ou pas, mais les 160 000 € nous les gardons. Il est hors de question de rendre de l'argent à une personne qui doit de l'argent aux salariés d'Air France. Le CCE est le bien commun des salariés d'Air France ; les représentants qui sont dans cette salle doivent défendre leurs intérêts au mieux.

**M. TIZON, Président.**- Et même l'employeur.

**M. TAIBI.**- Dans le PDF que tu nous as envoyé le mois dernier pour la vente de Gassin, pour cette offre sur Lassy, il est dit « *concomitamment et conjointement avec l'offre de l'ensemble immobilier de Gassin, les deux acquisitions étant liées, ainsi l'acquisition se fera sous condition suspensive de l'obtention de l'avis positif du CCE Air France sur la cession de l'ensemble immobilier de Gassin* ». Les deux sont liées. Il y a des conditions suspensives. Cela

veut dire que légalement la personne peut dire : je ne paie pas, il n'y a pas d'accord. C'est bien écrit et signé par Bernard BRAKHA.

**M. SLIMANI.-** Je vais parler au nom de l'UNSA Aérien et non du CE DGI qui regroupe SUD et UNSA, je laisserai Jérôme BEAURAIN se positionner là-dessus. Pour l'UNSA Aérien, il est hors de question que se reproduisent les effets négatifs qui ont suivi la vente d'Oyack. On apprend en marchant, on a pris des coups. Je le dis aujourd'hui en CCE : Lassy est un domaine emblématique.

Jean-Pierre, je te le dis en toute franchise, il y a des coordinations de CE/CCE, je n'y participe plus mais j'ai cru comprendre que dans ces coordinations de CE/CCE...j'entends qu'il n'y en a plus...je pensais que vous preniez vos décisions en accord. Pour le coup on l'apprend au dernier CCE de la mandature. L'UNSA ne prendra pas la responsabilité de la vente de Lassy.

**Mme MOORE RIEUTORD.-** Que les choses soient très claires Jean-Pierre et Florence : je vous remercie pour votre travail d'essayer de restructurer le CCE. Quand j'ai parlé de l'ancien Bureau, ce n'est pas pour accuser qui que ce soit. Je vous ai posé des questions aujourd'hui, vous m'avez répondu. Je suis un tout petit peu étonnée d'apprendre tout cela, j'en reste là.

**M. BEAURAIN.-** Au nom de la DGI, je ne vais pas jeter la pierre à Jean-Pierre et à Florence qui ont repris les dossiers qui étaient un peu « chauds », mais je n'apprécie pas d'apprendre cela en session. On a des réunions de Secrétaires de CE pour en parler au préalable. Je suis de l'avis de Karim : il est parti comme un voleur en pétant tout à l'intérieur de Lassy, s'il n'y a pas de relations entre les deux on récupère nos 160 000 €. Je ne vois pas pourquoi on devrait lui faire cette fleur. Et sur le camping de Guidel cette histoire est hallucinante.

Oui, on va voter la motion.

**M. TAIBI.-** Si SIBER ne paie pas au mois de mai et se retire, car la condition suspensive est liée à Gassin, juridiquement c'est carré. C'est écrit, signé chez l'avocat : la condition d'achat de Lassy est liée à Gassin. Ils peuvent casser la vente et récupérer leurs 160 000 €. On aura rendu les 160 000 € à Yoav PERETZ et on se retrouvera avec 0. On ne va donc pas faire cela.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** On fera un bilan, on vous présentera tout cela et vous aurez tous les documents. Avec Florence et Hervé CAPDEVIELLE, nous avons essayé de nous sortir du borbier, pour ne pas dire du « merdier » qui nous a été transmis. Le prochain Bureau fera ce qu'il voudra. Nous sommes à mi-mandat, il y a un certain nombre de choses qui ont été faites. On essaie de ne pas taper sur notre prédécesseur et de s'en sortir le mieux possible. Un créancier, vous pouvez le mettre au tribunal, en général c'est ce qu'il attend car cela dure un certain de temps, même si ensuite il va être condamné. Il vaut mieux essayer de faire semblant de rester copain pour récupérer un certain nombre de paiements petit à petit. Concernant Guidel, nous avons récupéré 500 000 € en un peu moins de 18 mois, je pense que nous n'avons pas démerité, après la situation est ce qu'elle est...

**Mme MOORE RIEUTORD.-** C'est vrai.

**M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.-** Concernant Lassy, vu l'état, on avait le choix entre deux options. Nous en avons parlé, peut-être pas suffisamment, en coordination. Vous avez dit que l'on pouvait prolonger ou faire une proposition à M. PERETZ de

verser 1 million ou alors qu'il fallait trouver un autre acheteur. Je vous avais indiqué être en contact avec d'autres acheteurs.

Là, il y a un choix à faire soit ne pas le rembourser, remettre les choses en l'état et c'est en justice mais on ne peut pas vendre le bien encore pendant 1, 2 ou 3 ans ; soit on lui demande de sortir tout de suite pour que le bien soit disponible et encaisser 3 200 000 €. C'est ce qui était prévu sans aucun préjudice pour le CCE et ainsi rembourser la dette puisque cela va chez Me BLERIOT.

Je signale qu'il reste 200 000 € chez Me BLERIOT, les prochains qui vont venir ne vont pas avoir une situation problématique. Ils auront une trésorerie confortable. Je la présenterai vendredi et ils auront la vente de Lassy pour 3 200 000 €. Ils pourront payer les annuités.

La lettre que je vous ai jointe à l'époque est une lettre d'intention, derrière elle se concrétise par une promesse. C'est une promesse qui a été signée avec un dépôt de garantie. Il n'y a aucune raison que la vente ne se réalise pas. Il y a peut-être un risque effectivement, mais je pense que l'enjeu en valait la chandelle. Nous l'avons fait pour essayer d'améliorer les choses, cela ne convient pas, faites-la motion. Ce n'est pas un souci.

**M. TAIBI.**- Il y a un autre CCE le 8 mars. Jean-Pierre, merci de nous envoyer la promesse de vente, et j'espère que nous nous serons vus avant le 8 mars. On réunit une coordination des Secrétaires de CE pour avoir plus d'explications car je vois arriver la chose suivante : la Société SIBER à la fin n'achète pas et le futur Bureau se retrouve le bec dans l'eau. 160 000 € ce n'est pas grand-chose mais on ne peut pas laisser Yoav PERETZ comme cela, il a détruit le manoir et à la fin il s'en sort tranquillement. Nous verrons ce que nous ferons le 8.

**Mme MOORE RIEUTORD.**- Il faut expliquer à la session que tu retires ta motion.

**M. TIZON, Président.**- La motion est maintenue ou retirée ?

**M. TAIBI.**- On la retire pour cette session.

**M. TIZON, Président.**- Tout le monde a pris la parole sur ce sujet, on peut clôturer la session ? Merci à vous. Bon week-end !

*La séance est levée à 17 heures 45.*