

# AIR FRANCE

---

## Comité Social et Économique Central

Session ordinaire du 29 août 2019

---



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

# CSEC AIR FRANCE LISTE DE PRESENCE

**Monsieur Patrice TIZON**  
**Président du Comité Social et Économique Central**

## DÉLÈGUES TITULAIRES

CSE Pilotage Économique	Mme LAVIGNE-LEDOUX	CFDT	<i>Présente</i>	M. AMAUDRY	CFDT	<i>Présent</i>	
	Mme JOHNSTON	CFE-CGC	<i>Présente</i>		M. VAUDRON	CFE-CGC	<i>Présent</i>
CSE Exploitation Hub	M. TAIBI	FO	<i>Présent</i>	M. HADJ LARBI	FO	<i>Excusé</i>	
	Mme ODINOT CHAZELAS	FO	<i>Excusée</i>		M. DANÉY	FO	<i>Excusé</i>
CSE Exploitation C. Courrier	M. BODRERO	CGT	<i>Excusé</i>	Mme MORELLE	CFE-CGC	<i>Présente</i>	
	Mme MARCHAIS	CGT	<i>Présente</i>		Mme FRÉMONT	CGT	<i>Excusée</i>
CSE Industriel	M. TRAN	SUD Aérien	<i>Présent</i>	M. ALLONGÉ	UNSA Aérien	<i>Présent</i>	
	M. DUCOURTIEUX	SUD Aérien	<i>Présent</i>		M. MACÉ	CFE-CGC	<i>Excusé</i>
CSE Air France Cargo	M. VILLANUEVA	CGT	<i>Présent</i>	Mme DEMIGNE	CFE-CGC	<i>Excusée</i>	
CSE Systèmes d'information	M. REGEASSE	CFDT	<i>Présent</i>	M. LEDOUX	CFDT	<i>Présent</i>	
CSE Exploitation Aérienne	Mme MOORE RIEUTORD	Intersyndicale	<i>Excusée</i>	M. AUBRY	Intersyndicale	<i>Présent</i>	
	Mme TECHER	Intersyndicale	<i>Excusée</i>		M. DEREUMETZ	Intersyndicale	<i>Excusé</i>
	M. PORTAL	SNGAF	<i>Excusé</i>		M. LAMARQUE	UNAC CGC	<i>Présent</i>
	M. DELLI-ZOTTI	SNPL	<i>Excusé</i>		M. MASDUPUY	SNPL	<i>Excusé</i>
	Mme TUCHMUNTZ LAHITTE	CFE-CGC	<i>Présente</i>		M. AMIOT	CFE-CGC	<i>Présent</i>

## DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

## REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. GARBISO	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. BERNARD	UNSA	<i>Présent</i>
M. PREIRA	FO	<i>Présent</i>	M. RIO	ALTER	<i>Excusé</i>
M. DEWATINE	CFDT	<i>Présent</i>	M. JULIEN	SNPL	<i>Excusé</i>
			M. APLINCOURT	SPAF	<i>Excusé</i>

## ASSISTANTS DE LA DIRECTION

Mme COTIS	<i>Excusée</i>
Mme FERRACCI	<i>Présente</i>
Mme DHOURY	<i>Excusée</i>

## ASSISTANTS DU CSEC

Mme RODRIGUES	<i>Excusée</i>
Mme SAVARY	<i>Présente</i>
M. BERENGUIER	<i>Excusé</i>
Mme CUSSAGUET	<i>Présente</i>

## SECRÉTAIRES DE CSE

CSE Pilotage Économique	M. LABADIE	CFDT	<i>Présent</i>
CSE Exploitation Hub	M. TAIBI	FO	<i>Présent</i>
CSE Exploitation C.-Courrier	Mme BORDES DUCLOS	CGT	<i>Présente</i>
CSE Industriel	M. BEAURAIN	SUD Aérien	<i>Présent</i>
CSE Air France Cargo	M. LEVALLET	CFE-CGC	<i>Excusé</i>
CSE Systèmes d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Excusé</i>
CSE Exploitation Aérienne	Mme CAZARRE	SNPNC-FO	<i>Excusée</i>

## Sténotypistes

Mme MAROTEL	<i>Présente</i>
Mme JOUHANNEAU	<i>Présente</i>

## Administrateurs salariés

M. DEGAND
-----------

## S O M M A I R E

1. Information de la Direction Générale sur les résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2019.....	7
✓ Rapport de la commission centrale Économie et Production :.....	7
2. Information sur les résultats commerciaux du 1 <sup>er</sup> semestre 2019 .....	32
3. Information sur les évolutions de la flotte Air France .....	42



# AIR FRANCE

## COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL *Session ordinaire* Jeudi 29 août 2019

*(La séance est ouverte à 9 heures 37 sous la présidence de M. TIZON, Directeur Général Adjoint des Relations Sociales.)*

*(Mme FERRACCI procède à l'appel nominal)*

**M. TIZON, Président.**- J'espère que, pour tous ceux qui ont pris des congés, cela s'est bien passé.

Nous avons aujourd'hui, à notre ordre du jour, trois points :

- ♦ Un point qui sera présenté par Éric ANCONETTI sur les résultats du premier semestre 2019 (je crois que, sur les 3 points, on vous a adressé les documents hier soir) ;
- ♦ Ensuite, nous aurons un point avec Soline de MONTRÉMY, en relation avec le point numéro 1, sur les résultats commerciaux du premier semestre 2019 ;
- ♦ Ensuite, nous aurons un point sur les évolutions de flotte. Vu l'actualité, cela nous semblait un peu logique. Il sera présenté par Nicolas BERTRAND.

Je propose de démarrer et il y a une déclaration.

**M. TRAN.**- Ce n'est pas une déclaration, mais une constatation. Les documents envoyés la veille pour le lendemain, c'est toujours compliqué pour les étudier, Monsieur TIZON, surtout quand la veille on était en session pour l'Industriel.

**M. TIZON, Président.**- Nous avons essayé de vous les envoyer en amont afin que vous ne les découvriez pas dans la journée, mais ils ont été finalisés hier, nous les avons reçus hier.

**M. DUCOURTIEUX.**- On a une déclaration à faire pour Sud Aérien :

*Suite à l'officialisation du Conseil d'administration de la commande de 60 Airbus A220-300 avec une option pour 60 appareils supplémentaires afin de remplacer les A318 et A319 de notre flotte, ainsi que la sortie de l'A380, quelques questions sur l'avenir se posent !!!*

*Quel type d'avion pour remplacer l'A380 ? Que deviennent les infrastructures dédiées à la maintenance A380, hangar H6 CDG, dock d'accès, outillages spécifique, stock de pièces etc... Que deviennent les salariés qui travaillent autour de cette machine ?*

*Lors de la présentation du PDV au court courrier, Anne RIGAIL a dit ne pas avoir regardé de façon précise les impacts dans les autres secteurs de l'entreprise et notamment à la maintenance.*

*Avez-vous, cette fois ci, fourni ce travail en amont de la modification de notre flotte ?*

*Vous nous dites que l'A220 remplacera la flotte A318 et A319 de la compagnie. La flotte court et Moyen-Courrier est constituée de 18 A318, 32 A319, 43 A320 et 11 A321 pour un total de 104 avions, avec une capacité allant de 131 à 212 sièges. L'A220 n'aurait-il pas vocation à remplacer intégralement la flotte A320 ?*

*Combien coûtera la formation du personnel pour entretenir et faire voler l'A220, qualifications de type pour les mécaniciens/techniciens avions ainsi que pour les pilotes. Achat du matériel d'entretien.*

*Concernant la motorisation de l'A220, celui-ci est équipé de moteur PW, allons-nous faire en sorte de récupérer son entretien ?*

*Les impacts sont nombreux et nous vous demandons de nous établir un prévisionnel emploi et charges sur cette modification, le coût lié aux différentes formations nécessaires à l'exploitation de l'A220, le coût de modification des infrastructures (dock d'accès), achat d'outillages spécifiques, etc...*

*Quand les QT mécaniciens/techniciens avions et pilotes vont-elles commencer ?*

*Les A220 arrivent en 2021, à raison de 15 appareils par an, soit plus de 1 par mois ! Avez-vous anticipé cette arrivée car le timing est très serré ?*

*Merci.*

**M. TIZON, Président.-** Merci. Je pense que nous aurons l'occasion d'échanger sur ces questions dans le point n°3.

**M. BEURAIN.-** Bonjour à toutes et tous. C'est parti pour la deuxième déclaration :

*Tour de passe-passe*

*À écouter nos grands stratèges d'hier (qui pour certains sont encore dans la compagnie), l'A380 représentait « l'avenir de l'aéronautique et un atout pour notre compagnie ». Quelques années plus tard, la sortie précipitée des A380 pour l'horizon 2022 laisse perplexe puisque selon Anne RIGAIL : « La question du type d'avion qui remplacera à terme les A380 dans notre flotte Long-Courrier est en cours d'étude ». Traduction : pas d'avions de remplacement pour le moment !*

*Ces 10 avions transportent à pleine charge 516 passagers chacun. Comment compenser ces 5 160 sièges d'ici 2022 (soit actuellement 15 % des sièges Long courrier) ?... La direction n'a pas de solution.*

*Le planning de commandes d'avions Long-Courrier (décidé il y a plusieurs années) n'a pas anticipé la décision de Benjamin SMITH. Les délais des constructeurs étant assez longs, **la sortie des A380 se fera pour le moment sans compensation.***

*D'ici 2022, AF et KLM vont recevoir respectivement leurs A350 et leurs B787. Sauf que, l'A350 était prévu pour remplacer l'A340 et les premiers B777-200. Pour Air France, ce sera 10 Long-Courriers de moins alors que KLM aura son réseau Long-Courrier à 100 % de ses capacités. **Dans un marché en pleine croissance, comment AF peut continuer à transporter de plus en plus de passagers avec moins de sièges disponibles ?***

*Le prétexte est déjà tout trouvé pour transférer le maximum de passagers vers le HUB Hollandais et assurer la rentabilité du réseau Long Courrier de KLM. La répartition de passagers LC se fera au profit de KLM.*

*De plus il faudra recycler le hangar maintenance A380 (H6 CDG), redéployer les équipes A380 (PNT, PNC, Maintenance,...), et que faire des investissements spécifiques (outillages, pièces, constructions, etc.) ?*

*La direction doit fournir des réponses sur l'avenir d'AF !*

**M. TIZON, Président.-** Là-aussi, Monsieur BEURAIN, je pense que nous en parlerons au point 3.

Il y a un seul élément que je voudrais corriger par rapport à ce que vous avez dit. Il y a bien un engagement sur le fait que les avions seraient remplacés. La décision du type avion n'a pas encore été prise. La décision sur l'A380 a été annoncée rapidement car il y avait déjà depuis quelques mois une décision à prendre sur la reconfiguration des cabines. C'était un investissement extrêmement important. C'est pour cela que cette décision a été prise et affichée.

Après, nous en reparlerons avec Nicolas BERTRAND, le remplacement de ces avions est bien acté. La seule question est de savoir quel est le meilleur type avion qui pourra le remplacer. Nous en reparlerons tout à l'heure.

**M. TRAN.-** On a une déclaration conjointe ALTER/Sud Aérien concernant nos collègues de Cathay Pacific :

*Depuis le début des mobilisations et grèves de juin dernier, Hong Kong a été en grande partie paralysé en plusieurs occasions : les deux secteurs phares de Hong Kong, le transport aérien et le secteur bancaire, ont été particulièrement touchés.*

*Les syndicats Sud aérien et ALTER apportent tout leur soutien et leur solidarité aux travailleurs/euses de l'aérien à Hong Kong en lutte pour leurs droits démocratiques. Sud aérien et ALTER dénoncent l'exigence des autorités de Pékin que tout personnel navigant hongkongais ayant participé ou soutenu des manifestations soit interdit de vol vers la Chine continentale ou survolant l'espace aérien chinois.*

*Sud aérien et ALTER sont en particulier en complète solidarité avec les travailleurs/euses de Cathay Pacific menacé(e)s de licenciement pour participation aux mouvements de contestation en cours.*

*Sous pression des autorités de Pékin, la direction de Cathay Pacific a formulé des interdictions de vol à l'endroit de celles et ceux qui participent à des actions. Deux pilotes auraient été licenciés ainsi que deux employés du sol. Une politique managériale d'intimidation et de menace est appliquée. Nous dénonçons cette répression.*

*Sud aérien et ALTER défendent le droit de grève et de manifester. À ce titre, Sud aérien et ALTER soutiennent les appels à l'arrêt des mesures répressives ordonnées par la direction de Cathay Pacific.*

**M. TIZON, Président.-** OK.

## 1. Information de la Direction Générale sur les résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2019

**M. TIZON, Président.**- Je pense que nous démarrons par le rapport de la commission.

✓ *Rapport de la commission centrale Économie et Production :*

*Mme JOHNSTON donne lecture du rapport :*

⇒ Présentation des comptes du premier semestre 2019

**Le premier semestre est décevant** car le redémarrage des recettes n'a pas eu lieu. À première vue, les chiffres clés sont positifs mais cela s'explique en grande partie par la comparaison avec un S1 2018 lourdement impacté par les grèves. Les chiffres 2018 n'ont pas été retraités hors grève, l'impact de celle-ci reste estimé à 335 M€ (cf. Annexe 1).

Éléments clés du 1<sup>er</sup> semestre :

- Un premier semestre 2019 à +51 M€ par rapport au S1 2018.
- Un niveau d'activité en retrait de -1,6% par rapport à l'objectif budgétaire, et à 5,7% au-dessus de l'an dernier.
- Bonne dynamique du trafic, avec un coefficient de remplissage stable supérieur à celui du budget (86,7% +0,7 pt).
- La recette unitaire est en retrait de -1,2% et -2,4% par rapport au budget.
- Le cout unitaire est en baisse de -3,6% par rapport à l'an dernier.

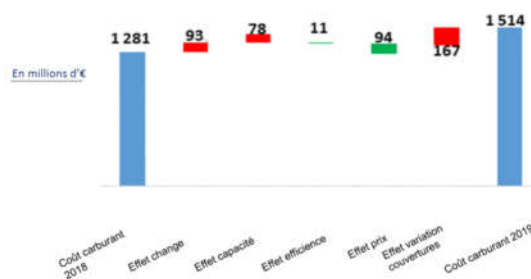
Le triptyque (carburant, taux de change, recette unitaire) est négatif d'environ 50 M€ par rapport à l'année dernière.

Pour information, la fin des A380 a été annoncée lors du dernier Conseil d'Administration. Cette perte bilancielle de 400M€ n'apparaît pas encore dans les comptes. Cependant, **c'est une perte comptable avec un *payback* futur important**. En effet, l'A380 compte peu d'aéroports qui l'accueillent et des coûts d'exploitation élevés. C'est donc une sous flotte peu compétitive dont Airbus arrête la production.

En 2018, les compensations clients étaient très élevées en rapport avec la grève. Une fois le projet Eco Pi terminé une vision plus fine sera disponible afin d'aller plus loin dans l'analyse des compensations clients.

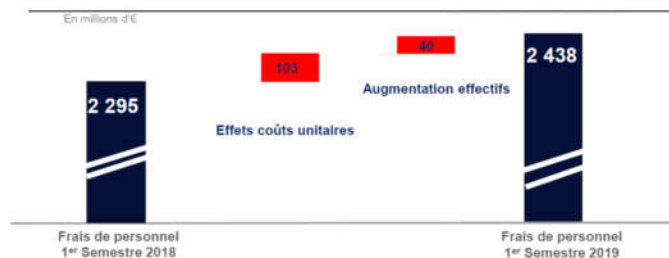
### Facture carburant

Ce semestre, les couvertures ont été moins efficaces que l'année dernière et l'effet change n'est pas favorable. L'effet efficience est positif car la consommation de carburant est moindre.



L'impact des biocarburants reste marginal pour l'instant.

### Augmentation des coûts de personnels



Ce premier semestre enregistre une augmentation des effectifs Pilote et PS.

L'effet des augmentations de salaires se chiffre à hauteur de +200 M€ pour les coûts de personnel. L'impact sur l'exercice sera donc de 400 M€ pour le groupe Air France pour l'année 2019. La hausse de la productivité brute (SKO/ETP) est de 3,5 % dans un contexte d'offre à + 5,1% (SKO).

Pour information, le PDV de HOP! est provisionné en non courant. Le PDV vise 465 ETP mais il est considéré que 300 ETP seraient intéressées. La provision est donc de 38 M€ dans les comptes d'Air France au 30 juin. C'est une estimation, elle sera ajustée en fonction des demandes.  
Précision : en comptabilité les calculs d'effectifs se font en ETP.

### L'intégration de JOON

Les impacts de l'intégration se mesureront plutôt sur Q3 et Q4.

Un certain nombre d'économies vont être réalisées. Les A340 ne seront pas remis aux couleurs d'Air France. L'ensemble des lignes ont été reprises, JOON était en ACMI les vols restent donc des 057.

### Progression du chiffre d'affaires au 1<sup>er</sup> semestre dans tous les métiers :

	Capacité <sup>(1)</sup>	Recette unitaire <sup>(2)</sup>	Recettes (M€)	Variation	Résultat d'exploitation net	Variation
Réseaux AIRFRANCE		5,7% -0,8%	6 875	5,1%	- 160	40
Transavia Transavia		5,0% -3,9%	325	11,3%	- 18	- 15
Maintenance AIRFRANCE		+10,0%	782	20,0%	63	20
Groupe AIRFRANCE		+3,8% -1,0%	7 982	6,7%	- 115	51

**Recettes annexes**  
Jan - Mai 2019

**En forte croissance**

Total = 147 M€ +31% vs 2018

- Dont Bagages à l'avance 29M€ +35% vs 2018
- Dont Surclassement 58 M€ +54% 2018.

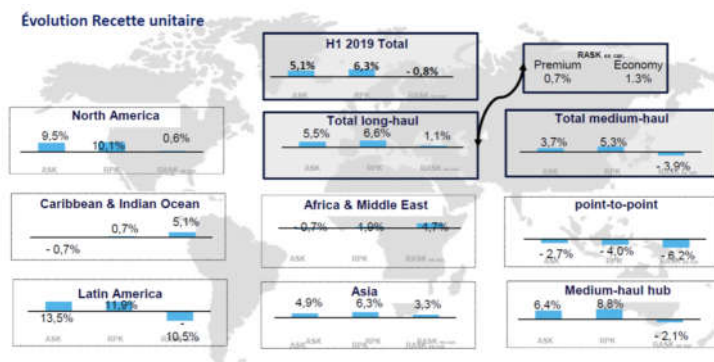
Les recettes annexes sont de plus en plus importantes, elles participent largement à la sauvegarde du résultat d'exploitation. Au mois le mois, elles sont en règle générale un peu supérieures à ce que l'on anticipe à chaque fois.

### Sur le réseau au premier trimestre

Lufthansa enregistre une croissance élevée mais un revenu unitaire en forte baisse tandis que débute l'année avec un très bon ratio.

Pour Air France, les avions sont pleins mais il y a un effet négatif du *yield*. Il est important de trouver des solutions pour enrayer la baisse de la recette unitaire du groupe. Deux plans d'actions d'économies sont en cours pour Air France un de 100 M€ décidé en février et un de 80 M€.

### Évolution de la recette unitaire sur les réseaux



L'Amérique Latine a beaucoup de mal à maintenir la recette : la Colombie, l'Argentine, le Brésil sont en crise. Le point à point se dégrade de 6,2%. L'année dernière HOP! avait récupéré une partie du trafic de la SNCF.

### Cargo

Ce marché est sous pression avec une surcapacité concurrentielle. La situation du cargo anticipe peut-être une récession sur le passage dans un contexte de ralentissement économique mondial. L'objectif n'est pas de casser les prix mais des mesures drastiques d'économies sont prises au niveau des coûts. La contribution du cargo est positive du fait que sa recette se réalise sur les soutes des avions passage.

### La maintenance

Un meilleur premier semestre 2019 vs 2018 y compris en tenant compte de l'impact grève de 2018 à 20,5 M€ mais légèrement en deçà de l'objectif. Un REX en ligne avec le budget (hors impact de la baisse des heures de vol d'Air France).

Les marges des contrats tiers moteurs et équipements restent sous pression.

L'activité commerciale est soutenue avec notamment la signature de contrats équipements avec entre autres GMF, Virgin, Lanmei...

### Transavia

Transavia n'a pas été perturbée par une grève en 2018. La filiale souffre de la baisse de la recette unitaire malgré une croissance des recettes. Le positionnement sur la base de Nantes (-17%) pèse fortement sur la recette unitaire avec une pression de la concurrence importante.

Les mois d'été devraient permettre de rattraper les retards.

Le second semestre est marqué par des affrètements supplémentaires car il y a un manque d'avions en propre.

### Les liquidités et dette financière pas d'enjeux à court-terme :

- Niveau de trésorerie à fin juin 2019 de 2,28 Mds d'euros.



- Un ratio de couverture Net Debt / EBITDA de 1,5.
- Une dette nette de 3 386 Millions d'euros.
- Une ligne de crédit syndiqué de 1,1 Mds d'euros.
- À fin juin 2019, Air France détenait 4,95 millions de titres Amadeus, protégés par une opération de couverture.
- 200 millions d'euros de dette levée au travers de financements d'avions sur le premier semestre S1 2019.

#### Capitaux propres

Les capitaux d'Air France sont négatifs. Il faut recapitaliser très rapidement soit en dégageant un résultat positif important soit par la maison mère avant 2021.

#### En synthèse :

- Le premier semestre reste décevant avec un résultat d'exploitation négatif à -113 M€, en amélioration de 51 M€ par rapport à l'an dernier, mais qui avait été impacté à hauteur de 335 M€ par la grève.
- L'offre est en hausse de 5,7% avec une bonne dynamique de trafic à +6, 9% mais la recette unitaire est en baisse à -1,2%, avec une forte détérioration de celle du Court - Moyen-Courrier et du Cargo.
- L'activité est en retrait par rapport au budget à -1,6% ainsi que la recette unitaire à -2,4%: le coût unitaire est en ligne avec celui du budget.

Le premier semestre reste difficile pour les acteurs européens avec une recette unitaire sous pression. La marge opérationnelle du Groupe Air France reste trop faible et décalée par rapport aux autres compétiteurs Européens. **Il est important d'augmenter notre marge afin de ne pas être trop fragile en cas de retournement de la conjoncture.**

La taxe éco-contribution mise en œuvre à compter de 2020 est estimée à un coût de 60 M€ pour le groupe Air France.

⇒ Demandes complémentaires des commissaires

#### → Données chiffrées :

- Détail de l'estimation du coût de la grève 2018 → *ANNEXE 1*
- Ventilation des frais de personnel par catégorie de personnel et par entité + hausse de la productivité → *ANNEXE 2*
- Détail des compensations clients par réseaux et par entités → *En attente*
- Estimation du niveau maximum de la recette annexe et ventilation (bagages...) → *ANNEXE 3*

#### → Éclairages en vue des prochaines commissions

- Flotte (sortie des A380, investissements A220...) et impacts de ces choix sur la maintenance
- Analyse de la recette en rapport avec la nouvelle politique tarifaire des abonnés pour le Court-Courrier et Moyen-Courrier
- Raisons d'une diminution/abandon de contrats à la maintenance
- L'impact de la fermeture de la ligne Téhéran
- Retour d'expérience sur les lignes saisonnières et les potentiels développements du programme (Caraïbes...)

**M. TIZON, Président.**- Sur la flotte, idem que pour la déclaration préalable, nous le traiterons dans le point 3. Il y avait la question du Téhéran et du retour d'expérience sur les lignes saisonnières.

**M. ANCONETTI.**- Sur le retour d'expérience des lignes saisonnières, nous attendons la fin de la saison, avec juillet/août/septembre, pour faire un retour complet sur le sujet. J'ai formulé la demande auprès du bureau du management et du programme.

Sur Téhéran, qui a été arrêté en 2018, c'est une ligne qui a figuré longtemps dans le top 10 des lignes les plus déficitaires du Groupe. Lorsque nous avons arrêté Téhéran, la marge sur coûts variables était négative sur cette ligne. Qu'est-ce que cela signifie une marge sur coûts variables négatives ? Cela signifie que nous ne couvrons pas les frais variables d'exploitation du vol, même pas le pétrole ni les DOC.

Dans ce cadre-là, il vaut mieux arrêter la route. C'est pour cela que la route a été arrêtée. La marge nette de la route était extrêmement négative. Nous étions à plus de 60 % de pertes cumulées sur cette ligne, d'où la décision d'arrêter.

*(Intervention d'un membre du CSEC inaudible)*

C'était un peu des deux et également derrière une gestion politique qui était de plus en plus compliquée à gérer aussi dans l'exploitation de la ligne. Les pertes plus l'environnement ont fait que cela ne s'arrangeait pas.

**M. TIZON, Président.**- Nous rentrons dans les débats. Qui veut prendre la parole par rapport à ces résultats ?

**M. DEGAND.**- On a abordé effectivement ces enjeux au comité d'audit et au conseil d'administration. D'abord, je suis un peu étonné d'un rapport fait ici aux élus, en plus avec les conditions qu'ont soulignées mes collègues sur la publication des documents, qui fait que tout le monde n'est pas au même niveau d'appréhension des travaux de la commission et des résultats, ce qui fausse la capacité d'intervention peut-être pour certains.

En tant qu'administrateur, je n'ai rien reçu. J'ai repris hier. On sait que, fin août, si on n'est pas vigilant là-dessus, on se retrouve tous un peu « tout nus » alors que l'actualité et les enjeux traités sont extrêmement importants, que ce soient ceux des résultats comme ceux de la flotte.

Sur les résultats, je voulais vous dire quelques mots en tant qu'administrateur. J'ai été préoccupé par ce qui nous a été annoncé en termes de résultats. La communication d'Air France faite par Ben SMITH a porté sur les résultats du Groupe, en soulignant des résultats solides. Je pense qu'à l'égard des investisseurs, à la veille des achats de flotte, il faut communiquer sur la capacité à payer tout cela et qu'on ne peut pas afficher des choses trop désagréables.

Je comprends une communication prudente à l'égard de ceux qui ont à nous prêter ou à nous vendre des avions. Si on leur donne des perspectives de commandes de 100 ou 120 avions et qu'on leur dit que cela ne va pas et qu'on ne sait pas si on peut les payer, les « gars » ne vont pas nous faire les conditions qu'ils nous ont semble-t-il faites. C'est la première chose que je voulais souligner. Je comprends cet effet de communication, qui est quand même un peu décalé par rapport à la réalité d'Air France et du Groupe.

J'avais pensé qu'au lendemain de l'année 2018, qui a été année blanche pour les raisons de mouvements sociaux et autres, avec une dégradation de la ponctualité, la montée des coûts d'indemnisation des passagers, des affrètements, les problématiques de grèves à la maintenance industrielle, l'image d'Air France en avait été atteinte et les résultats sont ceux qu'on a connus, pas très bons, dans une période d'offre accrue et de perspectives de développement pour l'ensemble des compagnies aériennes, des acteurs, qui étaient plutôt positives, puisque les résultats, on pouvait s'attendre à des choses assez extraordinaires. C'est pour l'année 2018.

2019, je me suis dit naïvement, on est sorti de tout cela, on a trouvé quelques accords, on va peut-être renouer avec des éléments de récupération. Or, que constate-t-on ? C'est vrai que si on a des taux de remplissage avion et une activité, une offre, qui ont été soutenus, à 4,5 %, ce qui aurait dû être d'ailleurs 2018, j'entends les navigants qui disent : « *C'est extraordinaire, on remplit nos avions, on est content, cela marche, les clients reviennent* ». On s'aperçoit que la recette unitaire et les résultats sont loin d'être au rendez-vous.

On a une dégradation importante de nos résultats en termes financiers, en termes de recettes et c'est d'autant plus préoccupant qu'on ne récupère pas tout. Si je prends par exemple les indemnisations clients, qui étaient à 130 et qui sont arrivées à plus de 300 M€. Un total de non-qualité qui était de l'ordre de 500 M€, on est loin de s'y retrouver.

Il y a plusieurs raisons. Les compensations passagers répondent à des réglementations qui nous sont imposées et qui deviennent de plus en plus rigoureuses et pénalisantes pour les compagnies. C'est un mouvement objectif sur lequel on ne peut pas grand-chose. Par ailleurs, on est loin encore de récupérer l'image perdue, l'attractivité du produit Air France et surtout la recette. C'est un premier point.

Deuxième élément, qui me préoccupe, c'est qu'on a des charges qui nous tombent dessus de plusieurs natures, qui sont préoccupantes au regard des besoins de marges qu'il nous faut pour investir. Il est utile et indispensable pour la maintenance, nos passagers, pour la Compagnie qu'on investisse, ne serait-ce aussi à travers les décisions de renouvellement des avions, d'avoir une flotte plus économe, de répondre aux soucis d'environnement.

Je regarde les charges. J'en prends une : actualisation des retraites. C'est fiscal. 68 M€ de plus. Change : 60 M€. Pétrole : 300 M€. On était à un baril à 80,50. On a des couvertures qui ne complètent pas tout.

L'État, au lendemain des assises, nous donne 60 M€ et nous taxe de 60. On ne sait pas si on pourra récupérer cela sur les passagers. Compte tenu des tensions en termes d'offre tarifaire, on ne sait pas si on aura la capacité à récupérer tout cela.

Donc, recapitalisation, puisqu'on a un capital social négatif, avec un enjeu de refinancement, ce qui représente des sommes conséquentes.

Je vois s'additionner, en tant qu'administrateur salarié, tout un tas de charges, certaines liées à des enjeux d'environnement. Je me dis : qu'est-ce que cela va donner l'année 2019 ?

On a une particularité. Je dis cela, car je souhaite que chacun soit bien au niveau des enjeux qui sont devant nous. On avait aussi un avantage -si on peut considérer cela comme un avantage- : un droit à économies d'impôts de 700 M€. L'obligation qui nous est faite de faire 5 Md€ de résultat sur les 5 prochaines années nous permet de récupérer 700 M€. Ce n'est pas une paille, comparé aux 350 M€ de coût des grèves, aux 135 M€ d'avantages salariés qu'on a réussis à récupérer, ce n'est pas le dos de la cuillère, mais cela suppose des résultats.

Or, je vois qu'en 2019, pour ce qui nous est donné aujourd'hui au terme du premier semestre, on risque de se retrouver dans une situation qui est loin d'être en rapport avec les besoins. La seule année où nous avons réalisé 700 M€ était 2017. Il faudrait que, pour cette année en cours et les 5 prochaines années, on en fasse autant, chaque année. On est mal barré. Je ne sais pas ce que va donner le deuxième semestre. Sur le pétrole, les tendances sont peut-être un peu meilleures en termes de coût d'accès au baril.

Pourquoi je dis cela ? Ce n'est pas que j'ai une vision financière. Je suis là pour représenter les salariés. Mon souci est qu'on ait des salariés qui soient heureux de travailler dans la boutique et qu'il y ait surtout des perspectives d'emploi, de maintien de leur pouvoir d'achat et de leurs compétences.

Toutes ces mesures, et avec l'absence d'appui des pouvoirs publics, qui nous chargent qui ne nous aident pas, si on ne peut pas investir et assumer nos engagements de développement, cela va avoir des conséquences sur qui ? Sur vous, sur nous. Cela signifie que l'on va tendre encore plus les problématiques du Point à Point, au Passage, au Cargo (dont les résultats sont loin d'être en amélioration), HOP!. Cela peut avoir des conséquences sociales assez tendues. J'ai cru comprendre que, de ce point de vue-là, on pouvait s'attendre à des choses assez désagréables pour résoudre telle ou telle équation, qui sont pires que celles qu'on avait avant le mouvement de 2018.

J'exprime une forte préoccupation, raison pour laquelle je n'ai pas voté. J'avais été sensibilisé par mes camarades de la Maintenance Industrielle sur les enjeux et conséquences qu'il y avait. Je suis très attentif à cela. J'avais défendu à un moment donné le site industriel de Toulouse, pour lequel j'ai beaucoup investi en énergie, avec demande d'assises, des rencontres que nous

avons pu avoir pour la défense de ce site. Je reste très attaché à la fois aux intérêts des mécaniciens et à leurs revendications, qui sont aussi honorables que celles des pilotes, ce qu'ils dispensent en termes de qualité de la maintenance et aussi au développement de l'industrie.

Là, la décision du 380 me pose un problème qui n'est pas tout à fait de même nature. On y reviendra sur les débats de flotte. Je ne veux pas anticiper ce débat. Je ne veux pas être trop long surtout. J'ai une préoccupation qui m'a conduit, indépendamment des soucis d'Air France qui ont été évoqués et que nous reprendrons tout à l'heure, à m'abstenir en tant qu'administrateur. J'étais le seul à le faire sur la décision d'abandon d'exploitation du 380. Ce n'est pas lié aux enjeux de maintenance dont on m'a dit qu'on espérait beaucoup en termes de récupération de charges de travail. On sait que le coût des grandes visites des 380 est de l'ordre de 60/70 M€ et elles sont entièrement sous-traitées.

Maintenant, les enjeux soulignés par nos collègues de la Maintenance sont un vrai souci. Mon souci est qu'on nous annonce une dépréciation, à savoir que les avions ne valent plus rien dans 2 ans. C'est dit dans le rapport par le Président. On a 400 M€ de pertes qu'il faudra constater. Vous avez dit que ce ne sera pas sans peser sur nos résultats. Cela signifie que nos résultats vont être encore amputés, en plus de tout ce que je viens de dire, de 400 M€.

Ben SMITH est venu me voir immédiatement pour me demander s'il y avait un doute. Oui, il y a un doute. 400 M€, vous savez ce que cela signifie, même si c'est étalé sur 5 ans : 100 M€ par an en gros. Ce n'est pas tout à fait cela, on nous a présenté un plan d'amortissement. C'est une nouvelle question.

J'ai dit à Ben SMITH que je communiquerai au personnel là-dessus. Il nous a été présenté au mois d'avril un plan stratégique, qui n'était pas du tout celui auquel on a abouti en juillet. Je vois que les décisions se modifient très vite. On nous avait fait l'éloge de solutions pour l'A380 impliquant le renouvellement des sièges, des cabines avec des sièges dont on nous a dit à l'époque -c'était il y a quelques mois- que cela allait emballer les passagers, et avec le maintien des avions.

J'ai dit à Ben SMITH que mon problème n'était pas de la défiance, mais un enjeu de qualification du débat. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de problème autour de 380. On sait qu'il y a beaucoup de problématiques qui sont posées par cet avion. En tant que représentant des salariés, j'ai l'exigence de m'assurer que les décisions prises sont pleinement qualifiées avec un *business plan* approprié, avec les retours que l'on peut attendre du remplacement.

On nous invoque des choses liées aux pièces avions, des choses que j'ai trouvées un peu fallacieuses. On y reviendra peut-être tout à l'heure sur la flotte, mais ces 400 M€ là, au vu des enjeux qui sont devant nous et la façon dont cela risque de peser dans les comptes, j'alerte les élus. J'ai insisté en tant qu'administrateur sur le fait qu'il fallait qu'il y ait des articulations entre élus ici et nous au conseil d'administration. Ce n'est pas « on s'oppose », car cachoteries. Il faut travailler en harmonie.

Un des défauts que j'ai reprochés à la dernière période, c'est l'absence de décision sur les avions. Il était indispensable qu'une entreprise comme Air France se saisisse de l'enjeu de renouvellement pour être dans le coup. Il n'y a pas d'autre solution. Je trouve qu'on a tardé à le faire. Il y a eu de la frilosité.

Tout cela pour dire qu'il y a une préoccupation forte sur les résultats qui nous ont été présentés. Je rejoins mes camarades de la Maintenance. J'ai eu écho du compte rendu de la réunion

qui s'est tenue lundi. J'étais en congés. Je n'ai pas pu être là. J'ai une problématique qui est la suivante : au conseil et au comité d'audit, on nous indique trois secteurs sur lesquels Air France se porterait bien. Ces trois secteurs sont : le Long-Courrier (même si on peut espérer mieux), Transavia (composante du Groupe) et la maintenance industrielle où j'ai eu M. DELRUE au téléphone, car j'ai voulu en savoir plus sur les enjeux de l'impact l'A380. Il nous dit : Virgin, les commandes, il nous a cité deux très gros contrats. On travaille apparemment pour récupérer à deux niveaux des charges pour l'Industrie dans le cadre du 220 avec Airbus, car ils pourraient vouloir s'accaparer l'entretien des avions. Il y a un enjeu économique et industriel important. Et puis, les enjeux de motorisations : là aussi, il faut négocier avec les motoristes la possibilité pour nous de garder de la charge.

J'ai vu cela. Mes camarades de Sud semble-t-il au niveau de la commission ont exprimé un point de vue beaucoup plus réservé sur les problématiques qui étaient posées. Cela nécessitera quand même de nous éclairer sur la réalité qui nous a été décrite au conseil de la situation de l'Industrie qui semble plutôt positive. En revanche, pour les 3 secteurs sur lesquels on a de grosses problématiques, il faut nous répondre puisque cela obère nos résultats :

- Le Court et Moyen-Courrier : avec un résultat qui vient casser ce que l'on gagne de l'autre côté au Long-Courrier, vous préciserez les choses. Je vous donne ce qui nous est donné. C'est pour avoir une vision qui puisse être partagée et soutenable entre nous ;

- Le Cargo ;

- et HOP!.

Je m'arrête-là. Sur ces enjeux, il faut que vous nous éclairiez de façon claire car il y a quand même des questions. Avec les conséquences en termes de plan d'économies, il y a encore des travaux à l'œuvre. Je parle du rapport McKinsey qui peut impacter notre rentrée. Excusez-moi d'avoir un peu développé cela, mais j'ai pensé que c'était utile de vous faire ce retour pour être tous à peu près au même niveau d'interpellation.

**M. BEURAIN.**- Il n'y a pas de commentaires sur les résultats ? Vous ne les développez pas ?

**M. TIZON, Président.**- On a dit qu'on rentrait dans un débat. Je vous laisse intervenir et, ensuite, M. ANCONETTI interviendra.

**M. BEURAIN.**- On n'a pas de projection non plus ?

**M. TIZON, Président.**- Monsieur BEURAIN, le sujet a été présenté en commission. Il y a une synthèse du rapport de la commission. On ne refait pas l'exposé en session. Il n'y a rien de nouveau à l'horizon.

**M. BEURAIN.**- Cela se voit que ce sont les vacances. On est moins performant.

**M. TIZON, Président.**- Non, Monsieur BEURAIN, cela a toujours été ainsi. Ce n'est pas une question de vacances. On ne va pas commencer.

**M. BEURAIN.**- J'interpelle les élus. Les présentations de semestre nous sont présentées et projetées d'habitude.

**M. TAIBI.**- D'habitude, c'est présenté.

**M. TIZON, Président.-** Monsieur ANCONETTI pourra vous faire, après vos interventions, une synthèse des résultats du semestre.

**M. BEAURAIN.-** Pourquoi n'est-ce pas tout de suite, ce serait plus simple ?

**M. TIZON, Président.-** Monsieur BEAURAIN, on ne va pas changer les rôles. Je préside l'instance. Ce n'est pas vous, donc ce n'est pas vous qui allez décider comment cela va se passer.

**M. BEAURAIN.-** Vous avez le droit de vie et de mort sur les pauvres élus présents ici effectivement.

**M. TIZON, Président.-** Je n'ai jamais dit cela. On a commencé un tour de parole. Je laisse le tour de parole se finir et Éric ANCONETTI interviendra. D'accord ?

**M. BEAURAIN.-** D'accord. Bel exemple de dialogue social ! Les partenaires sociaux apprécieront cet exemple de partenariat.

Je commence. Page 2. C'est dommage, on n'a pas de projection. J'ai du mal avec votre communication quand même. Je regarde page 2. Je suis quelqu'un d'assez visuel. Je regarde les flèches sur le côté. Elles sont toutes vertes. La majorité grimpe. Pour moi, cela va bien quand une compagnie affiche des flèches vertes qui montent. Apparemment, quand cela descend, c'est qu'on a moins de dettes et on fait plus d'argent. J'en conclus assez simplement que l'entreprise se porte bien.

Quelle surprise quand je reçois un mail d'Anne RIGAIL qui dit à l'ensemble du personnel : « *Nous avons pu lire hier matin les résultats du premier semestre 2019 du Groupe Air France-KLM. Pour Air France, malgré une belle hausse de 6 % de chiffre d'affaires, notre résultat d'exploitation affiche encore une perte. [...] Bien que ce résultat du premier semestre soit décevant, il ne reflète en rien du potentiel de notre marque et des efforts que vous avez déployés au quotidien.* »

On a des flèches qui sont vertes et qui montent. En fait, on comprend que c'est décevant. Quand ce sera bien, ce sera de quelle couleur et les flèches iront dans quel sens ? Je ne comprends plus. D'un côté, on a des résultats qui sont, selon votre présentation, plutôt bons. De l'autre, on a une communication à l'ensemble du personnel où on dit que tout est décevant et qu'on n'est pas au niveau, voire qu'il va falloir se retrousser les manches un peu, car il va falloir taper dans la butte.

**M. ANCONETTI.-** Nous avons travaillé sur ce sujet avec vos collègues de la commission économique. Il ne faut pas oublier qu'en 2018, il y avait une grève qui a coûté 335 M€. J'espère effectivement que les flèches sont vertes et que le résultat s'améliore en 2019, quand, en 2018, j'ai 335 M€ d'impact négatif sur mon résultat. Cela aurait été rouge, effectivement, cela aurait été hyper inquiétant. C'est dommage de ne pas avoir des nuances de verts dans les flèches. J'aurais aimé qu'elles soient d'un vert un peu plus flamboyant. 330 M€ de référence de pertes en 2018 sur le résultat, heureusement que, sur le premier semestre, cela s'améliore par rapport à l'année dernière.

Nous avons dit, avec vos collègues de la commission économique, que l'impact était de 330 M€. Par rapport au premier semestre, nous voyons que, sur le résultat, nous ne nous améliorons pas de 330 M€, mais sûrement d'une centaine de millions. Ce n'est pas suffisant. Il

aurait fallu normalement, sur l'exercice 2019, couvrir l'impact de la grève (plus de 330 M€) pour arriver sur une progression plutôt positive.

Voilà pourquoi nous ne pouvons pas franchement dire que les résultats soient excellents quand nous avons, sur la référence de l'année précédente, 330 M€ d'impact de grève.

**M. BEURAIN.-** Monsieur TIZON, je me fais interrompre et vous n'intervenez pas ?

**M. TIZON, Président.-** Vous avez raison. Éric, il ne faut pas interrompre M. BEURAIN, s'il te plaît !

**M. BEURAIN.-** Quel excès d'autorité envers les élus et quelle souplesse envers vos collaborateurs !

**M. TIZON, Président.-** Monsieur BEURAIN, si on cherche à se chicaner...

**M. BEURAIN.-** Pas du tout. C'est l'été !

**M. TIZON, Président.-** Nous sommes là pour avoir un débat. Si l'objectif est de se chicaner entre vous et nous, nous le pouvons, mais je ne crois pas...

**M. BEURAIN.-** Au-delà de cela, c'était très intéressant. Si vous pouviez poursuivre pour éviter des questions...

**M. TIZON, Président.-** Vous avez raison. Marc VERSPYCK faisait jusqu'alors des commentaires. Nous avons remis la présentation. Je vous propose de terminer votre intervention. Après, Éric ANCONETTI fera quelques commentaires sur les *slides*.

**M. BEURAIN.-** Je vous remercie, Monsieur le Président.

Je ne comprends pas. Je ne sais pas qui est le responsable de cette communication : la DG centrale, la RH, la comptabilité, etc. Je ne comprends pas l'antinomie entre ce qui nous est présenté aujourd'hui en session et ce qu'on reçoit par mail. C'est assez anxiogène. Je vous l'ai déjà dit, Monsieur TIZON : vous foutez le bourdon à tous les salariés qui, tous les jours, travaillent très dur. On pense que cela va bien. Quand on va voir les collègues sur le terrain, on leur présente votre présentation et on leur dit de regarder les flèches, cela va bien. Pourquoi est-ce qu'on reçoit des mails où on nous dit que le premier semestre est décevant ?

C'est un problème assez anxiogène. On a connu cela avec M. DE JUNIAC. Il nous disait que c'était un peu catastrophique, qu'il fallait qu'on fasse des efforts, qu'on se retrousse les manches. Et voilà, PERFORM, TRANSFORM sont arrivés. J'espère que ce n'est pas dans un esprit de préparation d'un mauvais coup social et des annonces qui vont arriver sur les besoins d'investissement. Comme l'a dit notre collègue, il va falloir payer les nouveaux avions. D'après ce qu'on comprend, les caisses ne sont pas si pleines que cela, donc grosse inquiétude pour savoir comment tout cela va s'organiser.

Page 5, je reviens sur l'effet variation de couverture. Faut-il comprendre que les -167 sont des variations négatives ou sont-elles négatives par rapport à l'année dernière ? Si elles ont été négatives par rapport à une absence de couverture, les couvertures nous ont-elles coûté ou ont-elles moins rapporté que l'année dernière ?

Page 9, on innove. Maintenant, on va étudier la croissance et les coûts unitaires de Lufthansa et IAG. Je pense que vous innovez. C'est bien, mais ce serait plus intéressant qu'on s'intéresse à Air France aussi. Je remarque qu'un critère a disparu : le coût unitaire par SKO.

C'est bien de donner la recette page 11 par PKT et par SKO, mais une recette s'apprécie aussi par rapport à des coûts. Si votre recette diminue mais que vos coûts diminuent encore plus, vous gagnez de l'argent. C'est une donnée essentielle qui a disparu.

Je veux bien qu'on regarde ce qu'il se passe en détail chez Lufthansa et IAG, mais on est en session Air France et il faut donner aussi aux élus des moyens de pouvoir apprécier la situation d'Air France.

Toujours page 11, un gros coefficient de remplissage, ce qui est quand même très bien, mais cela ne va pas aider nos amis qui prennent des GP. On a fini le cycle de discussions GP ? Je ne crois pas.

Page 16, sur les résultats d'exploitation par réseau, vous mettez les résultats y compris soutes, mais quelle est la part des soutes ? Avant, on avait la proportion. Cela a disparu. Si on se concentrait un peu plus sur Air France, ce serait quand même mieux.

La Maintenance, on en a discuté hier en session et à la dernière session de la DGI : performance toujours optimum mais avec des effectifs en baisse. On a alerté notre session. On fait l'alerte ici aussi. Les perspectives de la GPEC à la Maintenance pour les trois prochaines années sont des effectifs à la baisse. On a certes un plan de recrutement qui est peut-être ambitieux mais qui ne compense pas tous les départs.

Là encore, une grosse augmentation de la productivité qui n'est pas redistribuée vers les salariés qui la produisent. Cela crée une grosse tension, Monsieur TIZON, à la Maintenance, à la Logistique. Des secteurs ont complètement été laissés à l'abandon. Des métiers n'ont plus aucune perspective. Il va falloir sérieusement se pencher sur tous ces métiers abandonnés, car ils créent une vraie valeur ajoutée pour la maintenance. Sans eux, le système ne tourne pas.

Transavia : va-t-il y avoir un PDV à Transavia ? Je pose la question, car on nous explique au Court-Courrier que c'est la catastrophe, qu'on perd de l'argent et, pour s'en sortir, il faut faire un PDV. Transavia, cela ne marche pas bien. Ils sont en pertes quand même alors qu'ils étaient en hausse l'année dernière. Du coup, c'est quoi le plan d'action sur Transavia avec ces pertes ? Est-ce qu'on applique la même recette qu'au Court-Courrier ou pas ?

Voilà un peu pour mes questions, je reviendrai s'il y en a d'autres.

**M. TIZON, Président.**- Monsieur ANCONETTI va reprendre le document pour le commenter. Cela évitera de reposer des questions. Nous allons procéder comme d'habitude. Il est vrai que Marc VERSPYCK faisait toujours un commentaire général avant d'entrer dans le débat. C'est une réalité.

**M. ANCONETTI.**- Pour revenir sur les variations, je ne vais pas revenir sur l'explication dont on parlait tout à l'heure. Nous allons voir un peu plus loin dans les *slides* que la préoccupation principale que l'on retrouve sur le premier semestre est la recette après laquelle nous avons tendance un peu à courir.

Traditionnellement, les premiers semestres ne sont pas très bons dans l'activité aérienne. C'est la saisonnalité. Cela répond à la question que vous posiez sur la présentation de



Transavia. Sur le premier semestre, effectivement, les résultats sont négatifs. Pour l'instant, dans les perspectives de Transavia sur l'exercice en année pleine, ils maintiennent le résultat qu'ils proposaient. Ils pensent qu'ils vont rattraper ce retard pris sur le premier semestre, qui est traditionnellement négatif dans l'activité TO.

L'activité augmente par rapport à l'an dernier mais comme cela a été souligné il y a aussi l'effet grève sur l'activité. Cela explique la forte variation en termes de pourcentage d'ASK par rapport à 2018 où l'activité avait été impactée par la non-réalisation d'un certain nombre de vols.

L'impact de la grève sur le premier semestre 2018 a été l'ordre de 300 M€. Ici, la comparaison entre le premier semestre 2019 et le premier semestre 2018 montre une amélioration du résultat de 51 M€, là où normalement on devrait couvrir ce coût de la grève de l'an dernier. Malheureusement on n'augmente pas de 300 M€ mais seulement de 50 M€.

Sur le *slide* suivant, vous avez les grands équilibres et les explications pour lesquelles on n'arrive pas à atteindre cette remontée de résultats. En Commission Économique, j'ai beaucoup insisté sur ce que l'on appelle de manière très technocratique le « triptyque ». De quoi s'agit-il ? C'est l'association du change, du carburant et de la recette unitaire.

Pourquoi les étudie-t-on ensemble ? Parce que malheureusement, souvent, il y a certaines zones où commercialement il est obligatoire de suivre l'évolution de la surcharge carburant sur le tarif. Si l'on a une baisse du coût du carburant, souvent cela se traduit par une baisse de la recette unitaire. C'est pour cette raison que l'on examine l'analyse de ces deux postes ensemble ; le change a un impact fort dans l'équilibre recettes/dépenses sur ce que cela peut donner au niveau de notre compte de résultat.

Ces trois éléments sur le premier semestre par rapport à l'exercice 2018 en additionnant les box : 44 M€ négatifs de change, 158 M€ d'effets recette unitaire négatifs que ne compense pas l'amélioration du remplissage que l'on retrouve sur le *load factor* à hauteur de 118 M€ et un prix de carburant par rapport à l'an dernier dont l'impact négatif est de 73 M€, on obtient un impact négatif de 200 M€, qui ne nous permet pas de compenser l'effet grève de l'an dernier. C'est bien la problématique qui a été soulignée tout à l'heure par l'un d'entre vous, à savoir que la recette unitaire est préoccupante. Comment va-t-elle se comporter sur le reste de l'année ? C'est aussi une préoccupation. En juillet, elle n'a pas été très bonne. On est en retard par rapport au plan de marche et au *forecast*. Sur le mois d'août, il semble que nous tenions les engagements du *forecast* mais il y a encore de grosses incertitudes sur la recette de septembre. On n'a pas de très bonnes nouvelles en termes de recettes pour le moment sur le 3<sup>ème</sup> trimestre. On sait chez nous comment ce 3<sup>ème</sup> trimestre est important : c'est là où nous sommes censés dégager le plus gros volume de recettes et de résultats sur le trimestre.

Par rapport à l'an dernier, on retrouve bien cet impact de référence par rapport à la grève sur le coût unitaire. On n'est pas impacté par les compensations clients que l'on a versées sur la grève. Je vous avais donné l'impact global de la grève l'an dernier, la décomposition des 300 M€ ; il y a un gain sur les compensations clients bien heureusement. Pour vous faire un *update* sur ce sujet-là : sur la construction du budget sur les compensations clients pour l'exercice 2019 nous avons appliqué le réalisé 2018 retraité de la grève et appliqué la croissance d'activité en se donnant des objectifs d'amélioration. Pour l'instant on tient ce budget en termes de compensation client. C'est plutôt une bonne nouvelle car comme cela a été souligné on n'est pas aidé par la réglementation européenne sur les coûts qui sont totalement disproportionnés par rapport à notre recette unitaire – je pense au Court-Courrier et au Moyen-Courrier – où lorsque les taux moyens

font entre 50 et 60 € et des pénalités qui peuvent aller jusqu'à 300 €, il y a une disproportion par rapport à l'impact et aux dommages subis par les clients.

Ce coût unitaire s'améliore. On n'a pas retrouvé ces coûts de compensation client ni l'appel massif au *chartering* que nous avons utilisé l'an dernier pour pouvoir maintenir l'exploitation malgré les problématiques de grève. Il y a des améliorations sur un certain nombre de coûts additionnels que l'on a eus pendant cette grève. C'est bien ce que représente cette amélioration de 60 M€ du coût unitaire par rapport à l'année précédente, qui n'est pas suffisante pour compenser ce dont je parlais au niveau de cette stratégie.

Sur la variation du prix du carburant : effectivement nous sommes en variation d'efficacité de la couverture par rapport à l'année précédente. Il y a un effet négatif en variation de cette couverture sur le fuel. C'est ce qui explique les 167 M€.

Bonne nouvelle : par rapport à l'année dernière les effets de baisse de prix ont cet impact positif de 94 M€ ; le renouvellement de la flotte en efficacité est une bonne nouvelle. Cela fait bien longtemps que l'on n'avait pas ces niveaux à deux chiffres de gain sur les effets efficacité et consommation de fuel. Ils apportent un effet positif sur la volumétrie en termes de fuel – c'est bien ce que l'on retrouve avec ces 11 M€.

Sur l'augmentation des coûts de personnel, il n'y a pas eu de question. Je ne vais pas forcément revenir dessus. Il y avait un point sur le rapport de la Commission Économique : une règle de trois avait été faite un peu rapidement sur l'impact annuel de la hausse. Il faut se rappeler que les augmentations personnelles sur 2018 ont été affectées en novembre 2018 avec un effet rétroactif sur la totalité de l'année. On retrouvera jusqu'à novembre un *gap* plus important en termes de coût unitaire de masse salariale, à partir du mois de novembre/décembre en cumul, on n'aura plus cet impact sur cette rétroactivité de 2 %. On a tendance à avoir un écart un peu plus marqué sur le premier semestre. Cela continuera jusqu'en novembre et après, en année pleine, en décembre on retrouvera l'impact de l'écart d'augmentation d'une année et non pas de deux années.

Les recettes, nous venons d'en parler et nous en parlerons sûrement de manière plus précise sur le point recettes qui arrive derrière.

Le *benchmark* était là principalement pour deux sujets. On parle ici bien de recette unitaire et de coût unitaire en comparatif par rapport à nos concurrents. On est obligé de se comparer au niveau du Groupe puisque dans le *benchmark* du Groupe il y a Lufthansa et le Groupe IAG ; sur une croissance de 3 %, on a une baisse de notre recette unitaire de - 2 % ; Lufthansa a + 6 % de croissance, - 6% de recette unitaire – on fait un peu mieux en faisant une règle de 3, on multiplie notre croissance par 2. Nous avons un peu mieux performé que Lufthansa en termes de recette unitaire. En revanche sur IAG on ne retrouve pas cet effet. Il y a du mix réseau derrière certainement qui explique cette différence mais avec 6 % de croissance côté IAG et une recette unitaire à 9,4 %, c'est plutôt une bonne performance.

En revanche sur les coûts c'est un peu moins marqué. Là encore nous sommes impactés par notre référence 2018 sur cette baisse de coût unitaire puisque l'on fait - 0,4 % avec une croissance de 3 % quand IAG fait - 0,6 % avec une croissance de 6 % ; théoriquement il aurait dû faire beaucoup mieux. Avec des niveaux de croissance de 6 %, on absorbe normalement mieux les frais fixes que l'on retrouve dans la performance de Lufthansa qui a une évolution du coût unitaire qui est plus en relation avec leur croissance que celle que l'on a chez IAG. Il faut retenir de ce sujet que Lufthansa souffre sur sa recette unitaire tout comme nous mais eux n'ont pas cette référence grève sur la recette de l'année dernière ; IAG, lui, surperforme en termes de recettes.

Sur la variation de la recette, je ne reviens pas sur les commentaires qui ont été faits. Effectivement le *load factor* augmente au détriment de la recette unitaire.

La répartition par zone est toujours intéressante. Je ne vous apprend pas grand-chose mais il s'agit principalement de l'effet géopolitique que l'on peut retrouver sur l'Amérique du Sud en ce moment où c'est assez tendu sur le Brésil, sur le Venezuela, sur cette zone où l'on a normalement une croissance ; la recette ne va pas s'arranger avec les altercations de notre Président de la République et celui du Brésil. J'espère que les Brésiliens ne bouderont pas la Compagnie Air France puisque cette liaison est importante pour nous.

Sur l'Amérique du Nord on a continué à plutôt bien performer.

Comme cela a été mentionné, il y a un vrai point d'attention – il y a des *task force* au niveau du RM – pour essayer de traiter le sujet sur le court et le Moyen-Courrier. L'an dernier, le Moyen-Courrier a bénéficié d'un effet grève SNCF ; chaque fois qu'il y a une grève chez nos amis de la SNCF nous en récupérons une bonne partie en termes de recettes sur le Court-Courrier HOP. Cela vient polluer l'analyse de la variation de la recette unitaire sur le sujet.

Sur le Cargo, ce n'est pas forcément une bonne nouvelle. On sait très bien que le Cargo est un peu le thermomètre du *business* avec les échanges de marchandises. Cela a toujours été un précurseur par rapport à la recette Passage. Quand le Cargo a tendance à ne pas bien se porter en termes de recette unitaire, j'ai tendance à m'inquiéter sur la tendance qui doit venir derrière au niveau des passagers. Là franchement ce n'est pas très bon pour le moment. Les perspectives que nous annoncent le Cargo sur la recette de fin d'année ne sont pas pour l'instant orientées très vertes et très à la hausse. Cette tendance se retrouve chez nos concurrents en termes de recettes unitaires. C'est normal côté Lufthansa que l'on ait une baisse avec une croissance de capacités aussi forte sur le Cargo.

On le disait précédemment avec les points d'attention Court-Courrier et Moyen-Courrier, il est important que vous ayez cette vision du découpage par réseau. Sur le Long-Courrier on reste assez comparable par rapport à KLM et à nos concurrents ; KLM sur le Moyen-Courrier – j'ai beaucoup insisté sur ce sujet en Commission Économique – a un marché beaucoup plus protégé que le nôtre ; la plateforme de CDG est très attractive avec le marché France, vous voyez également la croissance très forte des *low cost* sur le Point à Point au niveau du domestique et le nombre d'avions « orange » que l'on peut avoir à CDG. Sur le marché natif de KLM, qui est très petit sur les *Netherlands*, ils travaillent beaucoup sur le marché nordique qui est un peu moins concurrencé. Ils réussissent mieux que nous avec KLC à alimenter leur hub par petits flux parce qu'il n'y a pas ce niveau de concurrence exacerbée que l'on peut retrouver chez nous. Leur Moyen-Courrier est beaucoup mieux équilibré, il est positif là où notre Moyen-Courrier côté Air France a tendance à être plutôt négatif.

Point d'attention au niveau du Groupe : comment va se traduire cet impact environnemental qui commence à être souligné de plus en plus sur l'avion ? Comment vont réagir ces pays nordiques qui sont souvent très sensibles à l'économie et à l'écologie sur ces sujets ? Cela va-t-il impacter le trafic de KLM sur cette ligne nordique ? C'est une vraie question à se poser demain pour le Groupe.

Sur le choix des A220 – j'en ai parlé aussi en Commission Économique –, nous allons faire un point sur le changement de type avion côté Moyen-Courrier pour le remplacement du A319. Nous ferons également un point sur l'A380 et *business case* avec les avions en termes de remplacement pour que vous compreniez l'articulation.

J'entendais ce que vous disiez tout à l'heure sur l'A380 qui avait été vendu à l'époque comme une solution plutôt miracle en termes d'exploitation où l'on disait que c'est un avion qui, lorsque l'on additionne la capacité de 2 avions, permet de traiter la rotation. C'était assez vrai sur une technologie des années 2 000 quand on additionnait des capacités d'A300, d'A340 ou des premiers B777 mais avec les avions nouvelle génération qui arrivent (les A350, les B787) cela devient moins vrai. Si l'on additionne la capacité et la performance de ces avions par rapport à une capacité des A380, nous ne sommes plus dans la même configuration qu'à l'époque. L'efficacité en carburant qui va jusqu'à 25-30 % par rapport au A380 permet d'avoir une économie meilleure en doublant les avions. Je n'apprends rien à ceux qui travaillent à la maintenance ou à l'exploitation, mais l'A380 présente un certain nombre de problématiques, de maintenance, de crises de fatigue ; sujets qui n'étaient pas prévisibles à l'époque où le choix de cet avion a été pris, qui fait que maintenant il devient extrêmement coûteux en termes de maintenance. Vu l'impact de l'écologie et l'importance que cela peut prendre dans le dialogue, les avions quadrimoteurs par rapport à des bimoteurs travaillent plutôt en sa défaveur.

Sur le premier trimestre 2019, nous n'avons pas encore reçu les données pour le semestre au niveau de la concurrence, en tout cas pas à temps pour pouvoir vous les présenter. C'est pareil en termes de rentabilité, on voit que l'on est à la traîne. Le volume du point représente le volume d'activité en termes de revenus. Le Groupe IAG est en train de creuser l'écart par rapport à nous avec un volume de chiffre d'affaires équivalent. Il dégage une marge opérationnelle positive de 7,6 % quand nous sommes, nous, négatifs de - 7,6 %. Nous avons un réel travail à faire sur nos coûts et sur notre performance économique. Cela passe par un renouvellement de la flotte et par des avions de nouvelles capacités. L'Airbus A220, c'est pareil en termes de consommation c'est 25 % de moins qu'un Airbus A318 ou A319. Ce n'est pas négligeable avec un impact bruit très inférieur à ces avions. Cela nous permettra de nous différencier et d'être perçus plus positivement sur le marché de l'écologie et d'éco-responsabilité en termes de transport aérien.

Sur la maintenance : un travail important est fait sur le maintien des marges. Il y a plusieurs métiers à l'intérieur de la maintenance, une volatilité de la marge sur l'activité des composants. Si l'on prend de la maturité sur certains marchés, il y a une montée en puissance de concurrents qui viennent nous agresser au niveau de ces marges et des clients qui n'hésitent pas, puisque l'offre sur le marché est assez large, à revenir vers nous en demandant des réductions de marge, cette tendance commence à se stabiliser au niveau de la maintenance. C'est une bonne chose. Cela aide à la stabilisation du résultat. On a récupéré pas mal d'activités *of load* sur l'entretien moteur qui nous permet de maintenir les marges ; les carnets de commande s'améliorent avec des grosses commandes (on a récupéré Virgin). Il faut continuer à développer cette activité-tiers qui nous aide à diminuer le coût maintenance.

L'activité TO est saisonnière avec un gros pic sur juillet et août. Le résultat est traditionnellement négatif ; il était attendu négatif de 22 M€ dans le budget, on est à - 18 M€ en termes de résultats au niveau du semestre. On suit la tendance qui était attendue au niveau du budget. Pour l'instant on n'a pas de mauvaise surprise côté TO ; on est en retrait par rapport à l'an dernier de quelques millions. Là aussi on voit l'impact du change et du carburant qui est négatif chez TO ; le *yield* est sous pression. TO, un peu comme nous, subit cette pression sur la recette unitaire. On le retrouve dans ce chiffre-là avec une croissance qui est assez soutenue en termes de capacités sur le semestre. C'est un point d'attention mais pour le moment hormis des problématiques à venir plus importantes sur TO, l'engagement sur le point de sortie devrait être maintenu.

La situation du *free cash-flow* traduit ce que nous avons en termes d'activité. Les investissements restent assez soutenus. Cela reste un point d'attention car on se situe en dessous

de ce que nous attendions en termes de résultats mais cela se traduit la perte au niveau du chiffre d'affaires qui aurait dû être plus importante que celle-ci.

Sur l'évolution de la dette nette : au fur et à mesure du renouvellement des lignes, la dette diminue même si c'est un peu moins marqué que ce que l'on aurait pu attendre en termes de réduction de dette.

La trésorerie est pour le moment bien orientée. Elle pourrait être mieux orientée si notre base titre était plus dynamique et si l'on avait eu un peu plus d'effets recette unitaire sur les mois de juillet/août ; cela se ressent dans la variation du BFR mais pour le moment notre trésorerie nous permet toujours de faire face à l'activité. Nous avons toujours des titres Amadeus qui sont détenus. Il n'en reste plus beaucoup. Je ne voudrais pas dire de bêtises mais la dernière évaluation en termes de valorisation était aux alentours de 300-310 M€ que l'on pourrait mettre en face de nos *free cash-flow pour cette année*.

Enfin vous avez une synthèse de tout ce que l'on vient de se dire : la pression sur la marge ; l'évolution de l'offre et les impacts de la grève de l'an dernier.

**Mme LAVIGNE LEDOUX.**- À la CFDT nous avons bien conscience que malgré toutes les flèches en vert – l'année de référence était une année sans doute très mauvaise –, nos avions sont pleins – nous savons qu'il y a un problème de recette unitaire –, comment peut-on être autant en décrochage avec IAG ? Est-ce principalement à cause du coût du travail en France ? Ce serait bien de retravailler ces chiffres car je suis d'accord avec ce qui a été dit : année après année les salariés ont toujours le sentiment de ne pas faire ce qu'il faut, d'être coupables. Les services support, les commerciaux, la maintenance, le Cargo font tout ce qu'il faut ; il y a eu effort de productivité.

On n'arrive à voir le cœur du problème car la recette unitaire, le change, le carburant on est tous dans la même situation si l'on se compare avec les majors. Avez-vous fait un travail sur notre coût du travail, les taxes que l'on paie en plus ? La réglementation appliquée par Air France en termes d'indemnisation est-elle appliquée par toutes les majors ?

N'a-t-on pas un budget qui est toujours trop ambitieux ? Ne serait-il pas préférable d'avoir un budget moins ambitieux, de faire des petits pas et d'avoir le sentiment collectivement que l'on va dans le bon sens ? Quelle que soit la stratégie que l'on nous déroule depuis plusieurs années on arrive toujours à peu près au même résultat. On ne voit pas dans la stratégie qui est mise en place de changement. Dans les sessions précédentes on a beaucoup parlé du Court-Courrier où la Compagnie tranche disant que ce sont des coûts, c'est tout.

Le Moyen-Courrier ne se porte pas mieux. Y a-t-il des réflexions sur le tout hub que l'on a concentré ? Avec des hubs qui sont mis en place par nos concurrents un peu partout autour de la France, ne faut-il pas changer de modèle ?

Vous disiez que Transavia va bien, mais il a été pas mal impacté par des problèmes de tension effectifs équipages et d'affrètement. Est-ce derrière nous ? Des plans d'actions vont-ils être mis en place ?

S'agissant de la baisse de la recette unitaire, chez les commerciaux on connaît bien cela. Les commerciaux ont fait tout ce qu'il fallait faire puisque nous conservons nos parts de marché sur la France, les commerciaux internationaux. Comment lutter contre la baisse ? Il y a de plus en plus de pression sur les prix, et en même temps sur la France on va offrir de moins en

moins de volumes. Comment arriver à contenir cette baisse alors que pour les corporate on offrira moins de fréquences ? Nous avons le sentiment que les choix qui sont mis en place ne vont pas aider les commerciaux à aller de l'avant.

A-t-on un impact sur l'effet de la politique tarifaire sur le court et Moyen-Courrier des abonnés ? Elle a été très décriée en début d'année. On nous avait dit que c'était plutôt le duo volume et prix qui allait bon an mal an nous permettre d'être gagnant ; mais s'il y a beaucoup moins de volumes, cela ne va pas s'effondrer de ce côté ?

Côté recettes annexes, année après année, les recettes annexes deviennent un véritable pilier du REX. Delta a un wifi gratuit, on va peut-être faire comme eux sur certaines lignes. Quel sera l'impact ? A-t-on la possibilité d'avoir d'autres recettes annexes ?

Sur les réserves chaudes, nous avons bien conscience qu'il est impératif que notre Compagnie améliore sa performance opérationnelle, que le NPS est directement lié à notre efficacité opérationnelle. Ben SMITH a dit vouloir augmenter encore le nombre d'avions –, cela a un impact direct sur des lignes comme Punta Cana, La Havane où des suppressions de lignes sont annoncées. Cela aura un impact sur les groupes chez nous et donc par conséquent un impact sur la recette. Comment tout cela est-il analysé ?

Tous les salariés font les efforts qu'il faut mais ils ne comprennent pas où est le blocage. La communication entre : on a plus d'offre, plus de passagers, mais on gagne moins d'argent, il faut collectivement arriver à l'adresser aux salariés. Je sais que ce n'est pas facile.

**M. TIZON, Président.**- Je propose de garder toutes les questions relatives à la recette une fois que Mme de MONTREMY sera intervenue.

**M. ANCONETTI.**- Je comprends et j'entends ce que vous dites sur les efforts qui sont réalisés. Pour essayer de tenir un niveau de résultat et de *free cash*, lorsque les recettes ne sont pas là, on travaille énormément sur les coûts.

Je voudrais revenir sur l'ambition du budget. Peut-être trouvez-vous que notre budget est ambitieux en termes de termes de COI, de résultat d'exploitation côté Air France. Vous avez vu le *slide* sur le *benchmark* au niveau des marges opérationnelles par rapport à nos concurrents. Je suis partagé : on ne peut pas dire que notre budget est ambitieux vu notre marge opérationnelle qui est tellement loin derrière celle de nos concurrents.

Air France est une Compagnie française avec ses spécificités, avec des taxes qui ne sont pas les mêmes que celles en cours dans d'autres pays européens. Nous avons fait des *benchmark* sur le sujet, avec le taux de charges sociales. Par rapport à nos amis néerlandais, c'est simple : la Hollande est le pays d'Europe où le taux de charges sociales est le plus bas. De mémoire on doit être entre 24-25 % de taux de charges sociales, en France on n'en est pas là. Cela a donc un impact sur le coût du travail. J'en parlais en Commission Économique : l'Europe favorise le *dumping* social sur ces sujets-là ; nous qui sommes en concurrence directe au niveau du transport aérien avec ces compagnies, ce n'est pas *fair* en termes de compétitivité de voir que des concurrents qui ont des taux de charges sociales aussi faibles viennent s'installer massivement sur le territoire domestique côté France et sur les liaisons Europe France en jouant sur cet outil.

Sur le coût de notre hub, notre position dans la situation géographique au niveau de l'Europe est extrêmement favorable. Cela se traduit au niveau de notre Hub qui a aussi des capacités de développement. C'est plutôt une bonne chose. En revanche on sait qu'il coûte cher et

que ces capacités de développement de l'autre côté ouvrent la porte à une concurrence de plus en plus forte. On revient sur la question que vous posiez entre la différence de performance d'Air France et IAG : c'est principalement celle que l'on retrouve avec KLM qui est un positionnement réseau. Notre réseau Court et Moyen-Courrier dégage des pertes pour toutes les raisons que l'on vient d'évoquer : la très forte concurrence.

Sur le Court-Courrier ce n'est pas uniquement la concurrence de l'aérien. Il y a le train avec des lignes qui sont subventionnées par l'État, des LGV qui démarrent avec des pertes d'exploitation annoncées de 400 ou 500 M€, tout cela en compétition directe avec nous ; des billets qui sont vendus 5 euros sur la LGV Bordeaux. Cela me déplaît à titre personnel mais je ne peux pas être objectif puisque je travaille dans une compagnie aérienne. Je ne trouve pas cela tout à fait normal non plus. C'est ce qui explique une grosse partie de notre problématique de recette unitaire sur le Court-Courrier avec le train, les *low cost* qui rentrent sur les aéroports de province qui ne sont pas contraintes en termes de slots avec quelquefois des régions qui les accueillent à bras ouverts en les subventionnant. C'est dommageable quand on sait tout l'accompagnement qui a été fait pendant des années par la Compagnie Air France (avant Air Inter) sur la desserte de ces régions ! C'est avoir la mémoire courte sur le développement des régions porté par Air France, par HOP, puis par le Groupe. Tout cela se retrouve dans notre recette unitaire et la pression que l'on peut avoir sur nos réseaux alors que nos concurrents n'ont pas cela sur leurs réseaux court et Moyen-Courriers. Si l'on prenait uniquement notre résultat Long-Courrier, on verrait que nous sommes fortement bénéficiaires. On est un peu plus comparable par rapport à la concurrence sur ces sujets. Notre résultat serait mieux orienté si on avait un résultat Moyen-Courrier positif.

**M. TAIBI.**- Avant de commencer, j'aimerais que l'on arrête de dire que les 330 M€ sont à cause de la grève de l'an dernier. Il n'y a pas que la grève, il y a la performance opérationnelle exécrable de juillet/août où l'on a envoyé quelques millions à nos passagers parce que l'on n'était pas capable d'assurer les vols qu'ils avaient réservés. Je rappelle qu'en juillet et août il n'y avait pas de grève. Les 330 M€ ne sont pas que les effets grève.

Je ne suis pas comptable, mais je lis les communications internes. Il y en a eu une qui était très enthousiaste le 31 juillet que l'on a reçue dans nos mails. Cela s'appelait « le message de Ben », la première phrase commençait par : « *Les derniers jours ont été très riches en excellentes nouvelles* », c'est le jour où l'on annonçait les résultats du premier semestre, c'était un message positif pour les salariés. En gros : nous avons fait de bons résultats, cela s'est traduit par le cours de bourse qui a fini à +8% ce jour-là. Je pense que ceux qui investissent dans la Compagnie Air France savent un peu mieux lire les comptes que les élus de la session car c'est leur métier et ils y investissent de l'argent ; ils savent lire entre les lignes. Et le lendemain, patatras le Directeur financier de la holding, Frédéric GAGEY nous a dit que finalement ce n'est pas aussi bien que ce que l'on dit !

Nous avons eu deux messages différents, en tant que salariés on se demande si oui ou non les résultats sont bons. Le PDG dit que tout va bien quand le Directeur Financier dit que ce n'est pas si bien que cela à cause de la grève, etc. ! J'aimerais avoir votre avis puisque c'est votre métier, vous êtes un expert là-dessus. Sur le premier semestre les résultats sont-ils bons ou mauvais ?

Nous avons une forte inquiétude – on parlera de la flotte tout à l'heure – sur ce qui se passe sur le marché France. Hier, Air Canada a dit qu'il allait ouvrir la ligne Toulouse/Québec ou Montréal, qui avait ouvert Bordeaux ; la Chine couvre Nice, United couvre Nice et nous, Air France, en France on reste spectateur. On préférerait être acteur. C'est bien d'ouvrir des lignes. Cela va être le nouveau modèle d'ouvrir des lignes Point à Point vers les régions monde ? Le

modèle Hub commence-t-il à s'éroder ? On n'a pas cette vision au niveau de la stratégie sur le marché du Point à Point. Quel est votre avis là-dessus ?

On broie du noir mais j'ai lu dans la presse économique dernièrement que l'on était en embuscade pour se positionner sur Air Transat ; Air Canada a quand même mis 700 M€. On apprend beaucoup de choses par le journaliste des Échos ; il est souvent dans le vrai. On les apprend avant même que les organisations syndicales. Où en sommes-nous avec Virgin ? *Hard* Brexit ou non ? Il y a des impacts. Je crois que l'an dernier on mettait 300 M€ pour entrer dans Virgin ; il y a une crise au Royaume-Uni depuis hier : on se positionne ou pas ? J'ai vu que Delta n'était plus pour que l'on investisse. 300 M€, c'est beaucoup d'argent. Si ! Les pilotes de Delta ont fait une motion, ils ne voulaient plus que AF-KL se positionne. Ils doivent sûrement penser au *hard* Brexit, ils n'auront plus besoin d'AF-KL pour prendre la majorité de Virgin ; ils peuvent le faire seul en cas de *hard* Brexit. En tout cas 300 M€ sont provisionnés.

Sur tout ce qui est flotte, on en reparlera tout à l'heure.

Au niveau de la dette, avec la nouvelle norme IFRS 16 : quels seraient les résultats sans cette norme ? On sait faire des résultats hors effet grève. On serait sous le milliard d'euros de dette Air France, pas AF-KL. Je trouve que la dette de 3 milliards avec les loyers opérationnels, certes c'est beaucoup d'argent mais comparé à notre chiffre d'affaires de près de 16 Md€ Air France, si on passait tout le milliard avec cette norme, on ne serait pas si mal que cela. Il faut peut-être arrêter de broyer du noir et redonner de l'optimisme aux salariés plutôt que de leur dire, attention cela ne va pas. Cela fait dix ans que nous sommes dans cette logique de peur, de mauvais résultats. Les salariés en ont assez. En 2017, rappelez-vous nous avons fait de très bons résultats, mais il fallait dire que ce n'était pas si bon que cela. On ramène un canadien, on trouve de l'argent pour investir ; il y a deux ans ce n'était pas possible. On était au bord du dépôt de bilan. Tout cela pèse dans nos résultats. On aurait fait ces investissements bien avant, on aurait eu des dirigeants qui auraient investi dans les avions nouvelle génération, on n'aurait peut-être pas ces résultats. C'est même certain. On se compare à KLM, à Lufthansa mais, eux, sont en avance sur nous. Lufthansa a des A320 NEO. Si l'on compare un Paris-Nice Air France et un Paris-Nice Lufthansa, en dehors des charges salariales, etc., de par l'avion ils nous mettent 20 % dans la vue.

On paie aujourd'hui notre retard du renouvellement de flotte. On demande des efforts aux salariés mais ce sont des grosses erreurs stratégiques. Le renouvellement de flotte chez KLM a été favorisé. Ils n'ont plus qu'un avion, un Embraer 190, en Court-Courrier quand nous, nous sommes encore avec nos avions. Cela va s'améliorer certes, il y a un plan, mais pour le moment on pêche avec tout cela. Ce sont des coûts, un manque de recettes, une performance opérationnelle exécrable.

Cet été, sur le Hub, cela s'est plutôt bien tenu. La performance opérationnelle est bonne alors que l'an dernier c'était catastrophique. Ce manque de vision, ce manque de leadership, de stratégie de nos anciens dirigeants, nous le payons dans les comptes. Ce n'est pas aux salariés de payer ce manque de clairvoyance de nos anciens dirigeants.

**M. TIZON, Président.-** Aujourd'hui investir sur l'A220 est-ce une bonne stratégie ?

**M. TAIBI.-** Je ne sais pas.

**M. TIZON, Président.-** Je pense que la décision, au regard des informations que nous avons, est la meilleure que l'on puisse avoir au regard du prix qui a été négocié, que je ne connais pas, mais qui est paraît-il très bon. Est-ce que dans dix ans on ne dira pas : c'était génial ou c'était



complètement débile ? Je le dis avec mes mots. L'A380, on n'est pas les seuls à l'avoir choisi : Lufthansa l'a choisi, Cathay ; les grandes compagnies l'ont choisi. Aujourd'hui avec le recul, si nous avions à reprendre cette décision, peut-être en aurions-nous pris une autre.

Un adage dit que l'on est toujours plus intelligent après qu'avant. Aujourd'hui le fait de réinvestir dans cet avion avec tous les problèmes que l'on connaît, qui ont été évoqués, les problèmes d'exploitation, etc., ce n'est pas une bonne décision. On peut toujours dire que les dirigeants d'avant n'ont pris que des décisions stratégiques absurdes. Je ne vais pas aller rechercher lorsque l'A380 est arrivé comment les uns et les autres se sont exprimés. Nous l'avons tous accueilli avec beaucoup d'honneur ; nous étions très contents d'avoir cet avion emblématique. Aujourd'hui avec le temps on se dit que ce n'était pas forcément le meilleur choix. On peut dire que les dirigeants ne prennent que des décisions absurdes, etc. Pour autant si je vous interroge aujourd'hui sur la stratégie que l'on prend sur un investissement qu'est l'A220 et que je vous demande de vous positionner, qu'en dira-t-on dans 10-15 ans ? On n'en sait rien. Au regard des informations que l'on a aujourd'hui, le *board* a considéré que c'était la meilleure décision à prendre. Je pense qu'il est important d'avoir cette vision historique.

Deuxième chose, Monsieur DEGAND l'a très bien dit : nous avons écrit que les résultats du premier semestre sont décevants. Que se passe-t-il ? Honnêtement tout le monde le dit, et vous le souhaitez tous, il faut renouveler la flotte. Elle est vieillissante et elle nous met en difficulté en termes de compétitivité par rapport aux autres. C'est clair. Il faut le faire. On n'a pas le choix. Par rapport à cela, il faut dégager de l'argent pour financer la flotte. On est dans un paradoxe, je suis d'accord : d'un côté on dit que tout va bien – dans ce qu'exprimait Ben SMITH, il y avait la décision d'investissement, le référendum du SNPL, les bonnes nouvelles étaient celles-là – et de l'autre côté, Monsieur ANCONETTI, moi-même, « on donne le bourdon » aux salariés comme l'a dit Monsieur BEAURAIN.

Je préférerais dire tous les ans, comme en 2017, qu'il va y avoir de l'intéressement. C'est plus sympa pour nous tous, pour l'ambiance, etc., si ce n'est qu'il y a une réalité : ce que nous dégageons n'est pas forcément suffisamment conséquent pour financer ce que nous avons à financer.

C'est vrai qu'il y a une forme de frustration en se demandant ce qu'il faut faire. Cela fait des années que l'on essaie de faire des choses, et *in fine* on n'y arrive pas. Cela interroge. Je relativise car 2017 a été une excellente année ; cela signifie que nous sommes capables de le faire. 2018 aurait pu l'être mais je ne vais pas revenir sur qui est responsable de ce qu'il s'est passé, pourquoi. Collectivement nous n'y sommes pas arrivés en 2018.

**M. TAIBI.-** Ce n'est pas « collectivement ». C'est vous, pas moi !

**M. TIZON, Président.-** Je suis désolé, mais je peux vous dire que la revendication que vous aviez faite n'était pas réaliste. C'est comme pour d'autres sujets, vous pouvez dire que la Direction prend toujours des décisions stratégiques qui n'ont aucun sens mais dans 10-15 ans les décisions que nous appelons de nos vœux auront-elles été les meilleures ? On n'en sait rien. On prend une décision – c'est ce que l'on appelle la « rationalité limitée » – à un moment donné en fonction de l'information dont on dispose. Lorsque nous avons décidé d'investir dans l'A380, à ce moment-là c'était la meilleure décision. Vous pouvez faire le procès des dirigeants de l'époque, qu'est-ce que cela apportera sur le fond, si ce n'est de créer de la défiance entre nous ? Ce n'est pas l'objet.

**M. TAIBI.-** Je fais le procès car c'est un choix politique...

**M. TIZON, Président.-** Sur l'A380 ? Non.

**M. TAIBI.-** Monsieur SPINETTA avait même pris une option au Bourget avec 2 de plus...

**M. TIZON, Président.-** En quoi Lufthansa et Cathay étaient tenues, Singapour ? Il ne faut pas réécrire l'histoire. À l'époque il n'y avait pas les A350 et les B787. On va arrêter là car je ne suis pas le spécialiste du contrôle de gestion ni de la flotte, je dis juste qu'il faut réfléchir avec notre bon sens sur ce qu'il se passe.

Par rapport à Nice, je connais un peu le sujet. Vous vous demandiez que font les autres qui viennent sur Nice ? Air France opère combien de villes aux Etats-Unis ? On n'opère pas que Washington. On opère partout. Que la concurrence veuille opérer directement les villes de province, c'est logique. Nice a été ouvert et fermé combien de fois ? Aujourd'hui à 4 il est clair que cela ne fonctionnera pas. Ils n'y arriveront pas. Un ou deux sortira. Vous avez Delta, United, la Compagnie, cela ne tiendra pas la route. Cela va durer une saison. C'est comme Lyon où Delta a essayé, fermé, essayé, fermé. On sait que sur les opérations directes avec les Long-Courriers sur la province ils n'arrivent pas à rentabiliser. Nous avons ouvert Téhéran, nous l'avons fermé ; les concurrents font pareil : ils ouvrent, ferment. Ils font des essais.

**M. ANCONETTI.-** Les 335 M€, c'est bien uniquement que la grève. Vous soulignez et vous avez raison : il y a eu une performance opérationnelle exécrationnelle en juillet et août l'année dernière et c'est venu se rajouter au niveau des compensations. Nous parlions tout à l'heure de la réserve chaude. Pour le coup, les décisions prises en termes de réserve, en particulier sur l'été, ont plutôt été bonnes, puisque, sur le mois d'août, je suis content de la façon dont s'est passé le mois d'août en termes d'activité. Je pense que cela va se traduire dans les compensations du mois. La performance n'a rien à voir avec ce que nous avons vu l'année dernière.

**M. DUCOURTIEUX.-** Page 17, c'est bien uniquement les compagnies et pas les groupes ? Dans le glossaire, vous indiquez : Air France, KLM, Lufthansa et IAG. Sortez-vous bien uniquement British Airways du 7,6 % ou c'est le groupe ?

**M. ANCONETTI.-** C'est uniquement British.

**M. DUCOURTIEUX.-** En relisant ce qu'il y a en dessous, on peut confondre.

**M. ANCONETTI.-** C'est sur l'autre où on a IAG, avec la recette et le coût unitaire.

**M. DUCOURTIEUX.-** Suite à vos différentes interventions, quelques idées me sont venues.

Vous avez dit : le Hub coûte cher. Cela va se traduire comment ? Quand on commence à dire qu'un secteur coûte cher, quelques inquiétudes arrivent encore.

Monsieur TAIBI parlait de GLISZCZYNSKI, formidable journaliste, qui donne bien plus d'informations que vous. À chaque fois, cela se vérifie. Dès qu'il sort un article, on pourrait le mettre en communication interne, c'est ce qu'il se passe dans la foulée. Je ne sais pas où il va chercher ses informations, je ne sais pas qui lui donne à Air France, mais il est extrêmement bien informé.

Après, pour revenir sur les investissements, c'est certain, on ne va pas refaire le passé. En même temps, je l'ai évoqué pendant la commission de lundi, aujourd'hui, si on prend de l'A220,

c'est simplement parce qu'on ne peut pas prendre de l'A320neo, car on ne l'aurait pas en temps et en heure peut-être aussi. L'A320neo a les mêmes vertus en économie, en *range*. Après, on ne le voit pas d'un mauvais œil d'avoir un nouvel avion.

**M. TIZON, Président.-** On en a reparlera.

**M. DUCOURTIEUX.-** On ne va pas simplifier la flotte en faisant cela, à moins d'arriver à terme à n'avoir que de l'A220 pour le moyen et Court-Courrier.

**M. TIZON, Président.-** Je ne suis pas un spécialiste, mais le 318/319 est autour de 140 places. L'A320neo est à 180. Ce n'est plus le même type avion. Celui qui ressemble aujourd'hui est le 220. Nous en parlerons après, car je ne suis pas le spécialiste.

**M. ANCONETTI.-** Sur le coût du Hub, je voulais juste parler du coût des redevances en termes de positionnement. Entre les redevances de routes et les redevances d'atterrissage, nous sommes beaucoup plus chers que les autres aéroports. Pour le coup, nous avons fait du *lobbying* et nous avons vu que cela a super bien marché !

**M. AUBRY.-** Je voulais quand même rebondir sur la méthode de communication. Je trouve qu'elle peut avoir des effets très pervers. D'un côté, on a dans la presse des annonces plutôt positives, donc qui mettent du baume au cœur aux salariés. De l'autre côté, on a une communication de la Présidente qui vient là un peu comme une douche écossaise.

Je rappelle que Mme RIGAIL a, par le passé, animé beaucoup de *boards*, notamment chez les navigants, pour nous faire culpabiliser de nos coûts. J'espère qu'elle ne va pas recommencer ce cycle qui a mené à une ambiance et je dirai même que c'est peut-être à la base de la grosse crise qu'on a traversée et des grosses pertes qu'on a encaissées. Les salariés en ont eu marre qu'on les stigmatise.

Je m'inscris totalement dans ce qu'a dit Mme LAVIGNE-LEDOUX, en rajoutant juste, pour corriger, que, parmi les salariés, à Air France, dans une compagnie aérienne, il y a aussi des navigants. Les navigants participent aussi aux efforts. Les navigants participent aussi à maintenir le taux de remplissage dans les avions, car ils s'investissent à fond dans la relation avec les clients et dans la fidélisation des clients. Je voulais juste réagir sur ce point.

**M. TIZON, Président.-** Je rejoins totalement ce paradoxe dans une communication externe positive, qui a pour objet de donner confiance à l'actionnaire, au public et, par ailleurs, des résultats opérationnels sur le semestre qui ont été décevants. Je pense que cette situation est compliquée à vivre pour tous, que ce soit pour vous, pour la compréhension des salariés et pour nous, management. Il y a une réalité que M. DEGAND a très bien exprimée.

**Mme BORDES DUCLOS.-** La sémantique, je la trouve importante. Quand on parle de charges sociales et de cotisations sociales, ce n'est pas la même chose ni le même état d'esprit. Quand on l'envisage sous forme de cotisations sociales, on regarde le travail d'une façon différente avec son produit, son résultat et ses conséquences sur la vie en société. C'est un terme auquel je tiens.

Ensuite, les décisions du passé, c'est vrai que les ressasser, je peux entendre que cela ne fasse pas avancer l'avenir, il n'empêche que cela doit servir de leçon. Aujourd'hui, beaucoup de nos collègues paient de ces décisions. Au Court-Courrier, je ne vais pas refaire l'histoire, je la fais à chaque fois, j'en ai marre aussi, il n'empêche qu'aujourd'hui encore, le prix à payé est très lourd. Je ne peux que penser aujourd'hui à mes collègues de Toulon, qui vivent dans l'angoisse, qui se

demandent de quoi sera fait leur avenir et leur travail au quotidien. L'escale est prévue de rester ouverte mais on leur demande aujourd'hui de quitter Toulon pour s'orienter vers d'autres escales : Marseille, Nice ou le télétravail. On parle quand même de salariés qui ont entre 46 et plus de 55 ans. Ils ont déjà subi une mobilité contrainte à l'époque de la fermeture de Toulon au temps d'Air Inter. Ils sont terriblement angoissés de ce que va être leur avenir demain. C'est le prix de ces décisions. C'est très concrètement le prix des erreurs, le prix des dépenses inconsidérées, etc.

Quand on regarde le marché, la recette, aujourd'hui, quand vous lisez la presse, effectivement, on parle au niveau international de l'avenir de certaines compagnies et des incidences des ouvertures ou des fermetures de lignes. Sur le réseau français, on parle d'Aigle Azur, XL Airways, que l'on dit en très mauvaise posture. Ce sont des compagnies qui, sur le réseau domestique, ont notamment repris des marchés à nous sur le Maghreb. Je pense à Aigle Azur et à Mulhouse. C'étaient des compagnies que l'on assistait ou qu'on opérait. Avec Air Algérie, je pense à l'Algérie tout simplement et la Tunisie. Je pense aux compagnies régulières de ces pays qu'on a laissées au profit d'Aigle Azur. Je pense à Bordeaux, Mulhouse.

Quid de ces marchés de demain ? Comment pourrait-on éventuellement se repositionner sachant qu'aujourd'hui, on est toujours en attrition ? Qui demain opérera sur ces marchés s'il s'avère que ces compagnies s'arrêtent ? Est-on capable de nous repositionner, d'anticiper et de profiter, comme les autres le font, d'opportunités ? Je ne pense pas que ce soit le cas et c'est sûrement dans la résistance à la concurrence des marchés de demain un des enjeux de survie.

Après, je voulais évoquer le cas de Volotea. Volotea aujourd'hui fait des publicités sur internet et partout avec des billets à 9 €. C'est l'appel d'offres. C'est comme le TGV à 5 €, il doit y en avoir deux. Le TGV, c'est la SNCF, c'est un produit différent, mais l'avion, les taxes d'aéroport, ce sont les mêmes. Il semblerait que ce soient les mêmes. Avec un départ de Bordeaux par rapport aux passagers de Bordeaux, comment une compagnie peut vendre un billet qui ne couvre même pas nos propres taxes sur nos billets ? Comment est-ce possible ? Je ne comprends pas. Je pose la question à beaucoup de monde. Je n'ai jamais de réponse.

Aujourd'hui, au mois d'août, Ryanair a été condamné à Montpellier par la commission européenne à rembourser les subventions illégales qu'il avait touchées pour se poser tout simplement à Montpellier. Du coup, il est parti.

On a quand même un engagement normalement fort de l'État français. Fort de notre présence en Europe, comment on n'arrive pas à régler ces problèmes ? Comment, d'un côté, Ryanair puisse être condamné, mais Volotea puisse continuer en toute illégalité à vendre ce type de billet ? Comment c'est possible ?

Qu'on soit solidaire politiquement, industriellement avec Airbus, qui est une entreprise franco-allemande européenne, cela ne me choque pas plus que cela, mais comment, de l'autre côté, nous, compagnie européenne, on n'est pas protégé et défendu dans un contexte où on représente quand même, au sein du PIB, une valeur importante et pas depuis hier ?

Enfin, je fais le lien avec l'A220. Vous parlez de notre positionnement. Depuis 4 ou 5 ans maintenant, on demande des avions au court et Moyen-Courrier, car on a bien conscience qu'on a eu des problèmes avec HOP car on avait des avions vieillissants, en panne, non compétitifs. Oui, des avions nouvelle génération, compétitifs, avec une consommation de kérosène moindre, qui va apporter une modernisation au niveau des cabines. Oui, plutôt trois fois qu'une, sauf que, sur quels réseaux ? Sur quelles lignes ? Comment ? Au Court-Courrier, on le demande, mais si on

les voit passer de loin... S'il y en a 5. Quels sont les enjeux de demain ? Ce n'est pas 1 ou 2 avions, c'est beaucoup qu'il nous en faudrait.

**M. TIZON, Président.-** La notion de charges sociales intègre les cotisations et les taxes sociales (taxe d'apprentissage, etc.). Vous parlez de sémantique. Il faut être clair quand on intègre les charges sociales : c'est cotisations et taxes.

Sur Aigle Azur, XL Airways, on regarde les choses de très près effectivement. Ils sont en très grande difficulté financière. Cela mérite de se poser la question de pourquoi.

Concernant Ryanair, juste un petit cocorico : c'est Air France qui a initié la démarche. Après, ce sont les régions qui décident. La position de la région prise sur Ryanair était totalement amonale. En tout cas, l'Union européenne nous a donné raison et il faut continuer sur le sujet. Il y a d'autres acteurs -je pense à la CRPL- sur tout ce qui est fraude au travail, notamment sur les données européennes -et la FNAM aussi- qui instruisent ces sujets.

**M. ALLONGÉ.-** En point 3, on va parler de la flotte, mais vous avez commencé à évoquer le sujet vite fait. L'A380, je voudrais quand même vous rafraîchir la mémoire : c'est un flop commercial. Airbus l'a arrêté. Se dire qu'il y a quelques années, on a fait des super choix, on n'a acheté que 10 avions. On a investi le H6. Si vous allez au H6, vous pouvez voir qu'il y a les poutres qui continuent. On avait prévu de faire le H7 avec. Investissement énorme pour au final pas grand-chose.

L'arrêt de l'A380 pose énormément de questions. J'espère qu'on abordera cela dans le point 3, notamment la Première Classe. On va perdre quasiment toute notre Première Classe.

Vous nous posez la question sur l'A220. Quelles données on a pour choisir ? Quid de HOP ? On parle du remplacement de l'A318/A319. C'est une quarantaine d'avions. Vous en avez commandé 120 (60+60). On abordera le sujet en point 3.

Vous parlez beaucoup de l'impact grève sur nos chiffres. Quand je regarde le budget 2019, on est à -33 M€ par rapport à ce qu'on avait prévu. Je ne pense pas que vous aviez prévu un impact grève dans le budget 2019. Pourriez-vous m'expliquer un peu ?

Encore une fois, la productivité en très forte hausse : +3,5 %. Que prévoyez-vous pour nous ?

**M. ANCONETTI.-** Sur la comparaison par rapport au budget, c'est le même sujet : le retard de la recette par rapport à ce qui était attendu sur le budget. Les coûts sont à peu près en ligne avec le budget, avec un coût unitaire légèrement positif, mais en reprenant notre recette unitaire, le remplissage et le carburant, c'est ce qui va générer notre écart par rapport au budget en termes de résultats. Nous sommes sur la même tendance. La recette, au moment du budget, n'était effectivement pas très ambitieuse. C'est vrai qu'il y avait des difficultés d'analyse par rapport à la référence 2018 qui avait été perturbée par les grèves. C'était compliqué de fixer un niveau de recettes. C'est l'explication.

**M. BEURAIN.-** Sur la présentation, je ne vous ai pas entendu sur la variation RSKO brute et hors change comparée aux RSKO page 11. Avant, on avait plus d'informations sur Air France et moins sur les autres compagnies. C'est aussi intéressant de savoir ce qu'il se passe dans notre compagnie. Pouvez-vous nous donner ces RSKO brutes et hors change, les variations ?

Je comprends qu'on ne veuille pas regarder le passé quand cela dérange, mais il faut aussi assumer ses actes. Quand on fait une connerie, on le dit et on l'assume. Monsieur TAIBI vous l'a dit. Effectivement, on a un retard par rapport aux autres compagnies sur notre flotte. C'est quand même vous qui êtes venus nous présenter en session un plan B où il fallait faire de l'attrition. On nous a dit que l'avenir était de faire de l'attrition, dans un marché en croissance. On s'est regardé entre élus en se disant : Mais qu'est-ce que c'est que cette idée ? Où est-ce qu'ils nous emmènent ? Qu'est-ce que cela signifie ? C'est la stratégie ? C'est quand même vous qui êtes venus nous présenter cela, la Direction et tous les cadres responsables, tous en rang, pour nous dire que c'est ce qu'il fallait faire.

JOON, on en a discuté pendant plusieurs mois. C'était l'avenir. Monsieur TERNER en personne vient pour dire : les Millenials, c'est l'avenir, il faut absolument partir sur cette marque. On vous a dit que c'était assez obscur, qu'on avait des gros doutes sur l'efficacité. On vous l'a dit, Monsieur TIZON, vous étiez là. Encore, on ne nous a pas écoutés. On a dit : si, c'est ce qu'il faut faire. On va le faire, puisque vous avez décidé et qu'on est dans l'exécution des ordres dans cette instance.

Franchement, à chaque fois que vous venez avec un nouveau projet, on tend le dos : qu'est-ce qu'ils vont encore nous inventer ? Vers où on se dirige ?

Et la grève ? Elle a été entretenue. On a été capable de dépenser énormément d'argent pour refuser des augmentations salariales qui étaient légitimes. Légitimes pourquoi ? Parce qu'on a fini par les donner. Vous vous rendez compte du gaspillage, surtout quand on voit comment cela s'est passé. La journée GATEAU, vous vous rappelez de cela ? Une journée de grève perdue pour savoir quelles organisations syndicales avaient le droit de s'asseoir autour de la table des négociations. 36 M€ pour savoir qui avaient le droit de poser ses fesses sur une chaise. Franchement, en tant qu'élus, on hallucine. On se dit : la Direction est prête à gaspiller autant d'argent, on en est là ? Après, on nous parle de dialogue social et de respect des instances. Ce n'est pas sérieux, Monsieur TIZON. Quand on voit cela à travers nos yeux d'élus, cela devient hallucinant.

Oui, il y a peut-être eu des erreurs, mais, dans ce cas-là, on les assume et on apprend de ses erreurs. Quand plusieurs fois on vous a dit qu'on partait dans la mauvaise direction sur les stratégies de l'entreprise, car on a aussi une vision de terrain -M. TAIBI l'a bien précisé-, il faut nous faire confiance, il faut faire confiance à vos salariés.

**M. TIZON, Président.**- Je pense, Monsieur BEURAIN, qu'on ne sortira rien de dire que l'employeur est coupable de la grève, d'avoir fait les mauvais choix de flotte... On pourra continuer *ad vitam aeternam*. En contrepartie, on pourrait dire... Sincèrement, on n'en sortira rien.

JOON est exemple typique. Tel que vous le racontez, on a fait un mauvais choix. Après, on a reconnu que c'était une bêtise. Je l'ai expliqué. Vous étiez là. Il y a une autre façon de le raconter : à un moment donné, on n'a pas su trouver un compromis qu'on a su trouver ensuite. C'est une façon qui permet à chacun de sortir par le haut.

Continuons ainsi, je pense que personne ne sera gagnant dans cette affaire. Si l'objectif est de dire : de toute façon, la situation dans laquelle on est, si elle est difficile, c'est comme Toulon, c'est parce que l'employeur prend des mauvaises décisions. Continuons. Je pense qu'*in fine*, on sera tous perdant.

Je le dis avec la manière dont j'y crois. Je pense que des situations sont aussi liées au marché. Qui, quand on a décidé d'investir dans le 380 autour de la table, n'a pas applaudi des mains en disant : c'est un super avion ? Tout le monde. On l'attendait tous et on était très fier. Aujourd'hui, c'est une erreur stratégique de l'employeur d'avoir pris cette décision ! C'est une forme de réécriture de l'histoire. Je suis désolé, je le dis comme je le pense.

**M. BEURAIN.-** Ce n'est pas l'objet de mon message. Ce n'est pas pour stigmatiser la Direction. C'est pour vous dire qu'il y a de très bonnes idées qui sortent et de très bonnes alertes qui sortent de cette instance. Généralement, vous n'en tenez pas compte dans vos décisions stratégiques générales et je trouve cela dommage.

M'expliquer que JOON, c'est encore bien alors qu'on l'arrête. Si c'est bien, on continue. Il faut un peu de logique.

Sur l'A380, des problèmes de criques sont apparus très tôt : dans les réservoirs, autour des portes. Tout de suite, à la maintenance, cela nous a posé de gros problèmes. On savait que cet avion avait des défauts de conception très tôt dans la vie de l'avion lorsqu'il est rentré dans la flotte. Je ne parle pas des planchers qui criaient, des réservoirs. Cet avion criait de partout.

Évidemment, quand on fait un choix d'avion, c'est compliqué. J'entends bien, mais quand on a des alertes de la maintenance qui vous a dit que cet avion criait de partout, c'était un « nid à emmerdes », il faut aussi savoir écouter et se réorienter quand on a des alertes de ce type. On vous en fait en session. Ce n'est pas pour le plaisir de dire que l'employeur est toujours méchant et a toujours tort.

Sur JOON, c'était l'exemple typique. On vous a dit qu'il n'y avait pas de *business plan* dès le départ. Sur les Millenials, il n'y avait pas d'étude de marché. Tout cela n'était pas solide. On vous l'a dit en session. On peut reprendre les minutes, mais ce n'est pas l'objet. On y allait quand même. Les salariés l'ont fait. Vous nous dites qu'il faut aller par-là, on y va. Prenez plus en compte les alertes qui peuvent vous être faites dans cette session. On gagnerait beaucoup d'argent.

**M. ANCONETTI.-** Un petit point rapide sur la fainéantise de l'été : le coût unitaire, vous l'avez page 4. Vous avez coût unitaire et recette unitaire, comparé au budget et au réel, sur Air France. Sous le pavé vert coût unitaire exprimé en valeur absolue, vous avez l'*unit cost* (*ex rox/fuel price*) exprimé en pourcentage.

**M. BEURAIN.-** -3,6 % ?

**M. ANCONETTI.-** Oui.

**M. BEURAIN.-** Que signifie *ex rox/fuel price* ?

**M. ANCONETTI.-** Cela signifie excluant le change et la variation du prix du carburant que nous traitons à côté. C'est toujours ainsi que nous le calculons.

**M. BEURAIN.-** Au SKO ?

**M. ANCONETTI.-** Oui.

**M. GARBISO.-** Un point a été notifié sur le rapport de la commission centrale. Les capitaux propres d'Air France sont négatifs. Avez-vous prévu un plan de recapitalisation ? Si oui, comment et sous quel délai ?

**M. ANCONETTI.**- Même si j'ai été rebaptisé Directeur des Affaires Comptables dans le rapport alors que je suis responsable du Contrôle de gestion, c'est plutôt une affaire pour le Directeur des Affaires Comptables. Quand les capitaux propres sont négatifs, il y a une obligation légale de recapitalisation sous les deux ans avec décision ou non de poursuite de l'activité. Bien évidemment, il y aura une recapitalisation, mais je n'ai pas d'information pour le moment sur le montant ni le *timing*.

*(La séance, suspendue à 11 h 28, est reprise à 11 h 43)*

## 2. Information sur les résultats commerciaux du 1<sup>er</sup> semestre 2019

**M. TIZON, Président.**- Nous allons redémarrer, car Soline de MONTRÉMY doit partir à 12 h 30.

**Mme de MONTRÉMY.**- Excusez-moi sur le *timing*, mais je pensais pouvoir passer à 11 heures.

Je vais évoquer rapidement l'environnement économique, mais nous avons déjà parlé de beaucoup de choses. Nous allons parler des résultats un peu en détail, des plans d'action, des engagements et surtout regarder un peu le futur.

*(Environnement économique)  
(Offre et demande)*

Je ne sais pas si vous êtes familiers avec ce type de *slide*. Elle montre, au niveau de l'industrie, les capacités : c'est le rapport entre les capacités (en gris) et la demande industrie. Vous l'avez par zone géographique.

Si on fait un focus plus particulièrement sur le Q3 et le Q4, vous avez des flèches qui descendent sur beaucoup de secteurs. Nous voyons bien que vous avez une surcapacité, puisque vous avez plus d'offres que de demande. La demande est un peu atone, voire en baisse dans de nombreux cas. Il y a même des zones, comme l'Amérique du Sud, où il y a un écart de 9 points, ce qui est quand même assez énorme.

Quand vous êtes dans un contexte où vous avez plus de capacités et une demande faible (ou inférieure), automatiquement vous avez une pression sur les recettes unitaires et sur le *yield*. On se fait la guerre entre compagnies pour garder des remplissages très importants.

Vous avez quand même déjà une forte explication dans le contexte pourquoi la recette unitaire baisse. Nous voyons bien que, sur le Q3, ce n'est pas très engageant. Le Q4 est dans une meilleure position. Je pense qu'il y a eu, sur l'hiver, beaucoup plus de sagesse collective au niveau des compagnies aériennes pour moins augmenter l'offre.

*(Actualité concurrence)*

Nous avons parlé déjà de la concurrence. C'est très important de bien comprendre ce que font nos concurrents et leur situation pour aussi pouvoir réagir et avoir des actions intéressantes.

Nous avons lu beaucoup de choses assez négatives sur la concurrence. À part IAG, tous les autres sur la *slide* ont annoncé des choses plutôt négatives.



Vous avez vu que Norwegian arrête des lignes, car cela ne va pas bien.

Pour Aigle Azur, nous voyons bien que c'est très complexe, y compris maintenant avec une crise interne au plus haut niveau. Aigle Azur est quand même sur l'Algérie depuis très longtemps. C'est un pilier des lignes France-Algérie. Après, ils ont voulu se diversifier. Par exemple, leur dernière diversification sur le Brésil nous faisait un peu peur par rapport à Renault, car ils desservait une ville assez intéressante pour le trafic Renault. En fin de compte, c'est un échec total. Cela prouve aussi que d'ouvrir des lignes tout et n'importe comment n'est pas non plus forcément une bonne solution, avec une gestion qui était assez périlleuse.

Ryanair connaît des soucis en Espagne, avec la fermeture de quatre bases. S'ils ferment quatre bases, c'est tout à fait bien travaillé de leur part. Ils vont remonter d'autres choses ailleurs.

XL Airways, nous voyons aussi les différents points.

Lufthansa a fait un *profit warning* pour la deuxième fois cette année.

IAG est le seul qui fonctionne bien, mais ils annoncent une grève. Nous espérons profiter, au niveau commercial, de l'effet grève de British Airways dans les jours qui viennent.

*(Résultats)  
(Performance routes AF - 1<sup>er</sup> semestre 2019)*

Où en sommes-nous dans les résultats ? Nous avons déjà largement parlé des résultats. Pour la performance par route au 1<sup>er</sup> semestre, il faut tout d'abord regarder le chiffre capacité (ASK), l'offre, qui est à +5 %. C'est essentiellement dû aux effets de référence de l'année précédente avec la grève et donc le rattrapage au niveau des capacités.

Nous voyons une offre à +5 % et une RSKO inférieure, négative en nominal et encore plus hors effet change. Il faut noter que cette recette est négative en raison des effets *yield*, dont nous avons déjà largement parlé, essentiellement au premier trimestre. Le premier trimestre a été vraiment négatif en termes de *yield*, y compris sur le Long-Courrier (-1,9 point) et -6 % pour le court et Moyen-Courrier.

Nous voyons que le Long-Courrier s'est redressé en *yield*, puisque la RSKO est positive au deuxième trimestre avec un *yield* stable. Nous voyons dans tous les cas qu'en effet, les remplissages (LF, *load factor*) sont plutôt positifs. Pour augmenter le remplissage, il a fallu se mettre au prix du marché et baisser nos prix au siège.

Vous voyez aussi que le court et Moyen-Courrier est particulièrement négatif. Je dirais que cela ne s'améliore pas. Cela reste négatif en termes de *yield* et de recette au siège kilomètre offert. Quand je vais vous donner les perspectives, nous verrons qu'il y a aussi un effet référence. Nous avons parlé de la grève SNCF qui a été très positive. N'oubliez pas que HOP! n'était pas en grève l'année dernière. Il y a un effet référence SNCF très positif. Quand en juillet et en août, cet effet référence s'arrête, le *yield* sur le court et Moyen-Courrier redevient plutôt stable. Il faut faire très attention en voyant tous ces chiffres. Il y a tellement d'effets références et de points exogènes que, pour bien les comprendre, il faut bien étudier ces points.

Par zone géographique, sur le nord atlantique, la recette unitaire au siège est stable. Nous voyons quand même que nous sommes sous pression au niveau du *yield*, particulièrement sur la classe Business et le Corporate. Le marché américain est encore très porteur. C'est un marché qui fonctionne bien avec des recettes plus élevées que les recettes au départ de l'Europe. Il y a

aussi un effet change assez fort sur le nord atlantique. N'oublions pas que l'augmentation de l'offre est essentiellement due au nouveau Dallas, à l'augmentation de fréquence sur Toronto et différentes choses. L'ouverture de Dallas est importante dans cette augmentation.

L'Amérique du Sud est très négative. Il y a une forte augmentation d'offre. Nous avons ouvert Quito. Nous avons augmenté les fréquences sur le Panama, le Costa Rica et un certain nombre de lignes. Je ne vais pas toutes les passer en revue. L'économie du Brésil est toujours mauvaise. L'Argentine ne va pas bien du tout. Je peux vous dire que, sur la Colombie, il y a une forte compétition qui fait que les résultats sur la Colombie sont décevants. Il y a un ensemble sur l'Amérique du Sud qui pose problème.

L'Asie est positive sur ce premier semestre, mais nous avons des inquiétudes très nettes sur la Chine, que nous voyons décroître mois après mois. Ce qu'il se passe à Hong Kong est un vrai problème pour les personnes de là-bas, mais aussi pour nos résultats. Je peux vous dire que nous le sentons déjà dans le Corporate. Huawei nous a annoncé qu'ils avaient interdit à tous leurs employés d'aller prendre l'avion à Hong Kong et de le prendre à Canton ou à Shenzhen, manque de chance, nous n'avons ni l'un ni l'autre. Nous voyons tout de suite que cela peut créer des perturbations assez fortes et cela va très vite aussi en chiffre d'affaires.

Sur le Middle East, il y a eu une forte restructuration du réseau (nous avons parlé du Téhéran tout à l'heure), qui permet ainsi d'avoir une recette au siège kilomètre positive.

L'Océan Indien, surtout les Caraïbes, fonctionne bien. C'est une bonne nouvelle.

Le Hub est négatif. Nous comparons souvent Air France et KLM. La part du réseau en compétition pour Air France est 40 % sur l'Europe. C'est 20 % chez KLM. Automatiquement, cela joue sur la recette unitaire et sur l'ensemble de la performance.

Le Court-Courrier, nous en avons aussi parlé, est négatif avec la référence liée à la grève SNCF.

*(AF route performance - juillet 2019)*

Sur juillet, je vous présente cette *slide*, mais elle n'est pas encore distribuée. C'est vraiment pour vous donner une tendance. La tendance de juillet est mauvaise. J'ai reçu hier les résultats pour les comptes globaux, puisque j'en suis en charge. Nous étions tellement inquiets que nous nous sommes demandé si les résultats étaient justes. Les résultats des Corporate et le marché France du mois de juillet sont mauvais. Il y a un effet sur le *yield* lié à un mix avec le trafic Corporate qui baisse beaucoup plus vite que le trafic loisirs. Juillet est un mois Corporate. Autant août n'est pas du tout un mois Corporate. Autant juillet, comme les autres mois, est un mois important. Nous attendons les résultats d'août sur le Corporate, mais je sais qu'août est meilleur *a priori* en termes de RSKO au niveau global Compagnie.

*(Focus AF marché France)*

Sur le marché France, vous avez le BSP (l'industrie) sur le mois de juin et le cumul de janvier à juin. Vous voyez le Long-Courrier et le Moyen-Courrier.

Le Long-Courrier, à part le mois de juin qui était négatif, de janvier à juin, est positif en trafic (en document), au niveau de l'industrie en revenus et nous prenons des parts de marché. C'est très important. C'est un coup de chapeau aussi à toutes les équipes commerciales. Sur le marché France, nous avons déjà des parts de marché élevées et nous arrivons encore, dans un

contexte de concurrence très difficile, à augmenter légèrement les parts de marché. 0,4 peut vous paraître faible, mais c'est déjà beaucoup et beaucoup d'efforts.

Sur le Moyen-Courrier, le marché est négatif. Nous voyons la pression sur le *yield*. De janvier à juin, la photo est différente avec un revenu négatif pour l'industrie, négatif en termes de trafic et légèrement négatif en termes de *yield*. Nous maintenons nos parts de marché.

Ensuite, nous avons fait un focus particulier sur la partie Business, notre cœur de cible. La partie Business/Corporate est négative sur le marché français. Je le ressens aussi tout à fait sur les grands comptes du CAC40. Nos performances commerciales sont encore meilleures puisque nous prenons 1,1 point de parts de marché.

Au regard du cumul, je dirais que c'est plutôt pas mal. Dans le cumul, il y avait la référence grève. Cependant, le mois de juin, au niveau de l'industrie sur le marché français, est vraiment négatif. C'est inquiétant pour la suite. C'est un point à retenir aussi sur le marché français.

*(Performance canaux AF - 1<sup>er</sup> semestre 2019)*

Nous avons cette tendance depuis déjà de nombreux mois, mais cela s'est encore accéléré avec la mise en place du nouveau modèle de distribution. Nous avons un certain nombre d'actions pour pousser vers nos ventes directes et particulièrement les ventes Online. Vous voyez bien que nous sommes, de janvier à juin, à +11 % par rapport à l'année dernière. La part de la vente directe au global augmente de 1,8 point. C'est vraiment très important aussi dans notre stratégie. C'est bien la stratégie commerciale qui sous-tend ces résultats. Nous poussons nos ventes sur la vente directe et cela nous permet d'économiser en termes de coût de distribution et de mieux maîtriser la relation avec nos clients. C'est très important.

Après, il ne faut pas oublier que, dans la vente indirecte, la part sur la distribution des entreprises, du Business, est en grande majorité faite par les grandes agences dites tierce (comme les ex-AMEX ou GBT, Carlson, etc.). Nous voyons que le marché, comme nous l'avons vu pour le Corporate, est plutôt atone (0 %). Nous retrouvons bien ce côté Corporate assez faible.

Pour les agences Online (OTA), nous voyons bien qu'il y a un transfert entre ces agences Online et la vente directe Online Air France. C'est totalement un bon signe et c'est exactement ce que nous souhaitions faire.

*(Performance Corporate AFKL - 1<sup>er</sup> semestre 2019)*

Comme je suis en charge des comptes globaux, je me suis permise de mettre une *slide* sur la performance Corporate. En fait, c'est Air France d'ailleurs. Nous avons segmenté le trafic entreprise en grands segments :

- Le segment global et *multinational count* (MNA), qui sont les grands groupes internationaux qui ont des marchés et des points de vente dans un grand nombre de pays, voire de continents. C'est ce dont nous nous occupons. Au total nous avons 450 comptes, dont 200 qui sont vraiment les très grandes comptes au-dessus de 15 M€.
- Les comptes locaux sont gérés par les marchés localement.
- Blue Biz : programme pour les petites et moyennes entreprises.

Pour le début de l'année, nous avons une référence assez basse l'année dernière. Nous tirons bien notre épingle du jeu, mais malheureusement juin et juillet sont négatifs pour les comptes globaux de façon assez nette, donc c'est inquiétant.

En fin de compte, tout notre travail est vraiment un travail de proximité avec nos clients. Nous travaillons beaucoup avec l'ensemble de nos partenaires et nous avons une offre totalement dédiée et sur-mesure pour nos clients. Je peux vous dire que c'est une offre qui est appréciée et que le travail des commerciaux est apprécié. Je dirais que c'est une des grandes différences souvent qui est mise en avant lorsque nous sommes comparés à la concurrence.

Le Blue Biz fonctionne bien mais ces derniers mois – déjà fin 2018 –, on note un ralentissement de la croissance sur les PME-PMI. Il y a beaucoup d'actions de relance, particulièrement sur le marché français pour relancer les PME-PMI. Notre programme est très performant ; nous devons en faire la promotion.

Cette *slide* vous permet de bien comprendre le contexte économique. Nous sommes complètement liés au contexte économique des sociétés. Je présente cette *slide* Air France-KLM en *revenue meeting* tous les mois à la présidence. Nous regardons par secteur d'activité comment se comportent les grandes entreprises. On a repris sur tous les pétroliers après avoir baissé pendant 2 ans sans retrouver le niveau d'il y a deux ans, mais des pétroliers au niveau des voyages sortent de la crise ; le luxe continue de bien fonctionner ; idem pour les consultants. Aerospace, Airbus fonctionnent très bien ; Thales reprend du poil de la bête. Etc. D'un autre côté nous avons un très gros problème qui est à souligner sur le secteur automobile. Cela touche particulièrement la France, mais aussi beaucoup l'Allemagne ; il n'y a pas une compagnie du secteur automobile en positif – pas une ! Et lorsque je dis « négatif », les derniers chiffres de Renault c'est – 50 %. Le secteur automobile est très inquiétant sans que l'on voie d'amélioration dans les mois qui viennent ; l'Allemagne est très touchée. C'est dû à l'affaire du diesel, à la guerre USA/Allemagne, à l'affaire Renault, Fiat, etc. On le voit dans les voyages des personnels de cette activité.

Les banques sont en train de mettre en place ou ont déjà commencé il y a plusieurs mois des plans d'économies forts. Quand on entend la BNP nous dire au mois de mars qu'elle lance un plan d'économies de - 25 %, les voyages sont le premier secteur qui est touché ; un ou deux mois après le - 25 % arrive. Leur capacité d'orienter est incroyable. Quand ils parlent tous de plan d'économies, le minimum c'est - 15 %, le maximum c'est Sanofi qui a la palme qui pour la 2<sup>ème</sup> année est à - 30 %.

Que voulez-vous que l'on fasse dans un secteur où il y a un tel plan d'économies sur des voyages ? Le juge de paix c'est d'essayer de garder nos parts de marché, voire de les augmenter. C'est tout le travail des commerciaux mais c'est très difficile. Il faut aussi coller au prix de la concurrence car comme il y a moins de voyages ils regardent fortement comment se situent les prix. C'est aussi pour cette raison que le *yield* baisse.

Avec cette *slide* on suit complètement l'économie internationale. On peut voir les impacts sur les voyages corporate de toutes ces sociétés.

Les revenus auxiliaires augmentent (+ 28 %) ; ils représentent une somme importante : rien qu'au premier semestre nous sommes à 179 M€. On est bien en index sur cette *slide*. Attention : la connectivité vient juste de démarrer, c'est donc encore très faible. Nos objectifs ne sont pas atteints puisque la mise en place wifi dans les avions a pris un peu de retard. La mise en place des *branded fares* (des prix par famille) qui a été faite partout a développé aussi l'achat des bagages (+22 %). En termes de poids, les recettes bagages sont très importantes.

Il y a un effort de tous, y compris des opérationnels dans les aéroports, pour vendre les surclassements et autres. Tout le monde s'y met ; les résultats sont en hausse. Il faut prendre en compte ces recettes. Dans ma Direction j'ai aussi les partenariats commerciaux, ce sont aussi des revenus auxiliaires, c'est de la marge nette. En quoi cela consiste ? Lorsque vous vendez du Hertz, une alliance, une assurance sur le site, nous sommes commissionnés. Les contrats sont intéressants. Pour les hôtels, nous avons un contrat avec Booking qui fonctionne très bien ; nos résultats ont explosé sur la commission pour les hôtels.

Sur l'assurance c'est plus difficile car il y a de nouvelles règles pour vendre les assurances, notamment aux Etats-Unis où nous avons été obligés de fermer les ventes d'assurance aux Etats-Unis pour ne pas prendre de risques. Les locations de voiture avec Hertz fonctionnent très bien. Allons-nous en faire plus ? Oui. Nous cherchons de nouveaux acteurs ; nous continuons à nous développer. Nous venons de lancer les transferts payants et gratuits pour la Première – le gratuit est payé par notre fournisseur. C'est toujours intéressant pour nos clients et pour nous, par exemple ville/aéroport. Nous allons le développer sur le monde entier. Pour l'instant c'est Paris aéroport/ville. Nous développons des recettes auxiliaires, que ce soit au niveau du PRM ou des autres secteurs ou dans mon activité sur les partenariats commerciaux.

Où en sommes-nous dans les engagements ?

Nous avons des inquiétudes sur septembre. Septembre est toujours un mois très important parce que c'est le mois de reprise des affaires après le mois d'août. Le mois de septembre n'est pas négatif mais il est assez atone. Nous sommes prudents sur septembre. On observe une nette reprise à partir de novembre mais la référence là aussi était sans doute un peu faible. Octobre est mitigé, novembre va beaucoup mieux. Ce sont en gros les engagements sur les lignes mais avec de gros points d'interrogation sur l'Allemagne en termes de marché où une récession est annoncée (dans les grands marchés) ; la Chine bien sûr.

Sur l'Amérique du Nord, c'est difficile. Tout le monde prédit que cela va se ralentir. Pour l'instant on ne l'a pas encore trop vu mais il y a des épées de Damoclès sérieuses.

Sans être très négatif, nous sommes très prudents sur les engagements des mois prochains sur l'activité Passage et particulièrement sur les sociétés.

Au niveau des marchés, on retrouve un peu la même chose. En France, le mois de septembre est légèrement négatif. C'est nettement mieux pour octobre et novembre. Le Nord Atlantique reste positif ; c'est une bonne nouvelle. J'espère que cela va bien tenir.

L'Asie est très décevante. On s'y attendait. Cela dépendra aussi de comment cela va se passer sur Hongkong.

L'Afrique a été meilleure sur le semestre puisque les pétroliers reprennent. L'Afrique du Sud est en situation difficile.

Nous avons beaucoup d'atouts. Pour les commerciaux, c'est tout ce qui est annoncé et tout ce qui est mis en place comme : le positionnement Premium augmenté, le fait de simplifier la flotte et avoir un opérationnel plus robuste – cet été, au mois d'août je n'ai pas eu de retours clients sur de gros problèmes. Ce n'était pas le cas l'an dernier – ; la mise en place des *branded fares*, de ces nouvelles grilles de prix.

Une question portait sur les tarifs abonnés et sur l'offre abonnés, j'y réponds en passant. Il est vrai que sur l'offre abonnés, au début de l'année cela a été un peu choc car on avait l'habitude

d'avoir un tarif abonnés. C'était quelque chose de très clair. En même temps nos clients ont compris, après avoir eu un peu de mal au début, que l'offre abonnés correspond aussi à la logique *branded fares* (elle est offerte sur toutes les classes de réservation) leur donne plus de choix. Il y a eu un problème d'adaptation au niveau du RM pour bien coller l'offre avec la demande et les tarifs aussi. La rectification a eu lieu en février, donc rapidement. Aujourd'hui nous arrivons à retrouver des choses plus positives sur les tarifs abonnés et à mieux les vendre.

Ce n'est pas tous les jours et toutes les compagnies qui ouvrent de nouvelles routes. Nous en avons ouvert beaucoup de nouvelles cet été. Notre programme est très agile. Il y a une agilité sur le programme comme nos concurrents – nous sommes capables d'ouvrir et de fermer. Quand on ferme on est toujours un peu déçu, cela prouve que cela ne fonctionne pas si bien, mais en tout cas on teste des choses. Quand on voit qu'un concurrent est sorti d'une route, si on peut le faire on essaie de s'y mettre. Il y a beaucoup d'agilité sur la partie programme.

L'environnement est un point très important. Vous lisez la presse comme moi, tout ce qui a été dit de très négatif sur l'avion depuis le mois de juin je crains que cela ait un impact particulièrement sur le Court-Courrier et le Moyen-Courrier, on le ressent avec les entreprises. On va faire des offres de compensation aux entreprises. Nous sommes leaders et nous voulons rester proactifs là-dessus. Nous avons là quelque chose de très fort à jouer. Nous sommes leaders dans le Dow Jones Index ; il faut absolument continuer. Nous ne sommes pas du tout dans la sinistrose commerciale. Il y a du pain sur la planche parce que le contexte est très difficile, que les résultats sont quand même problématiques particulièrement sur les corporate mais nous avons des atouts et nous allons en tirer le meilleur profit.

**M. TAIBI.-** Le plan d'action pour les revenus auxiliaires augmente fortement. Ils seront amenés à augmenter. Malheureusement la Direction Générale, en l'occurrence Monsieur TIZON, vous mettez un peu de temps pour récompenser les salariés qui vendent ces revenus auxiliaires. Si l'on avait un accord rapide, on pourrait avoir des recettes plus fortes. Sur un secteur que je connais bien, le Hub, il y a un appel au boycott de ces revenus auxiliaires. Il y a des personnes qui traînent les pieds parce qu'elles ne sont pas récompensées sur la vente de ces revenus. Je vous demande ici d'accélérer sur le sujet, que l'on arrive rapidement à un accord, que tout le monde puisse communiquer là-dessus pour voir ces revenus augmenter de façon conséquente.

**M. TIZON, Président.-** Le message est entendu.

**Mme LAVIGNE LEDOUX.-** L'arrêt des *private channel* risque-t-il d'avoir un impact ? Comment sentez-vous les choses dans les mois à venir ?

Vous avez parlé des lignes sud-américaines qui ne vont pas bien : comment se comporte la ligne sur le Costa Rica ? Nous apporte-t-elle tout ce que l'on veut en termes de clients ? Est-ce une ligne bien orientée ?

Le recul en termes de documents sur la partie *business* est inquiétant, principalement pour le marché France. Est-ce lié à la baisse de la politique voyage sur des segments clients ? Perd-on des contrats ? Est-ce que sur certaines lignes on voit que notre politique tarifaire n'est plus en adéquation avec ce que les clients *business* recherchent ?

Nous allons en parler dans les mois qui viennent mais comme vous êtes là j'en profite : on nous a annoncé le lancement d'une nouvelle carte – Hippocampe. C'est la mise en place d'un club très fermé de 200 clients. Nous avons du mal à voir quelle est la différence avec la carte Club

2000 à destination de très grands décideurs qui ne voyageaient pas vraiment. Qu'en attendez-vous en termes de *business* ? N'est-ce pas une redite par rapport à la carte Club 2000 ?

Sur les réseaux sociaux, on a l'impression que nos clients s'y perdent un peu avec toutes nos cartes : il y a les Club 2000, les Club 2000 Ultimate, les Platinum qui ne sont pas forcément Ultimate. Ne faudrait-il pas plutôt simplifier ? La création d'un club élitiste ne va-t-elle pas au contraire fâcher nos Club 2000 qui était aussi un cœur de cible ? On ne voit pas ce que cela va nous apporter en termes de *business*.

Vous l'avez dit, la performance des commerciaux est à saluer, mais malgré tout ce qu'ils font la part de leur POV diminue car les chiffres de la Compagnie ne vont pas bien. N'y a-t-il pas une réflexion à mener ?

**Mme de MONTRÉMY.** - Sur l'impact des *private channel*, c'est pour les initiés. Dans le cadre des nouveaux modèles de distribution le *private channel agreement* était un programme transitoire pour permettre à chacun de bien se préparer au nouveau modèle de distribution. Nous sommes en plein dans la réflexion. Nous sommes en train de négocier avec Amadeus la suite ; la négociation n'est pas terminée. Il est un peu tôt pour vous dire exactement ce qu'il en est. Il est sûr que la stratégie est très claire : aller vers le nouveau modèle de distribution avec des coûts de distribution inférieurs à ce que l'on avait précédemment ; avoir moins de dépendance avec les grands systèmes de distribution (les GDS). C'est un vrai sujet. Ne pas se fâcher avec la distribution, particulièrement les grands de la distribution, qui distribuent 90 % des corporate. Nous avons cette stratégie. On se regarde les uns les autres, il faut que les négociations avancent pour pouvoir répondre complètement à ces questions.

Il va y avoir un passage difficile, oui c'est vrai. Je ne peux pas vous dire exactement comment ce sera ni quelles seront nos marges de manœuvre dans les *incentives* mais à chaque fois que l'on évolue dans un modèle de distribution qui représente pour les acteurs de la distribution des sommes très conséquentes, automatiquement il faut être prudent.

Nos objectifs sont très clairs, nous les avons partagés avec Pieter BOOTSMA. On ne veut pas prendre de risque. Nous sommes en train de peaufiner cela. L'important est d'être toujours sur le même objectif : diminuer les coûts de distribution, continuer de garder un partenariat avec les agences et essayer d'être moins dépendant des GDS et mieux maîtriser la distribution de manière générale. Avec le nouveau modèle on sera plus capable de maîtriser la distribution.

Je suis désolée mais je prends un joker pour le Costa Rica car je ne connais pas les résultats de cette ligne. Je n'ai pas entendu parler non plus de problèmes particuliers.

La baisse des corporate est beaucoup liée à l'économie et aux plans d'économies que vous trouvez aussi dans des sociétés qui ont de très bons résultats économiques mais qui veulent faire mieux, Thales est un exemple. Récemment j'ai vu le Directeur des Achats de Thales qui m'a dit lancer pour la fin de l'année un plan d'économies. Devant ma surprise, puisque leurs résultats sont excellents, il m'a expliqué que les résultats de l'entreprise ne sont pas ceux demandés dans les objectifs.

Heureusement il y a quand même des secteurs qui fonctionnent bien. On ne perd pas des parts de marché en France, notre situation est bonne. Je ne vous dis que l'on gagne des parts de marché dans toutes les entreprises. On lutte, c'est la même chose à l'étranger, on n'a pas perdu de nouveaux contrats. Il y a toujours une société avec laquelle je n'ai pas de contrat car ce n'était pas viable d'en signer un avec elle. Il n'y en a pas eu d'autres cette année.

C'est difficile mais là-dessus il n'y a pas de problème.

Sur le lancement de la carte « Hippocampe », je ne suis pas du tout dans cette partie-là. Je ne me permettrai pas de juger. J'ai compris de cette carte que c'est essentiellement pour avoir un traitement pour les très grands patrons. C'est très ciblé. Il faut espérer qu'il y aura un effet sur la politique voyage auprès de ces entreprises mais je préfère ne pas trop m'avancer. Il faudrait demander à ceux qui s'occupent de la fidélisation quelles sont les interactions.

Pour la prime sur vente des commerciaux, il y a une part sur le revenu et une sur la part de marché. Il est important d'avoir les deux.

**M. LABADIE.**- S'agissant des produits complémentaires, le Hub est impacté ainsi que nos collègues des DOM car ils s'inscrivent totalement dans cette politique de produits complémentaires en surclassement et tous les produits proposés en aéroport.

Les parts de marché sont tenues, oui, encore merci pour le travail des commerciaux, des fonctions support, en métropole, dans les DOM et à l'étranger puisque l'on oublie souvent nos collègues à l'étranger qui sont en dehors de notre périmètre. Ces parts de marchés sont importantes car lorsque cela ne va pas bien ce sont nos clients de demain que l'on peut récupérer. Malgré tout c'est relativement compliqué de les tenir puisque nous avons nous-mêmes une réduction de voyages. Nos missions sont largement diminuées depuis l'annonce faite en juin dernier mais on s'est déjà exprimé lors de la dernière session.

Sur la performance des routes, nous sommes dans un environnement commercial et une direction *joint*. La performance d'une route AF dès lors qu'il y a un avion KL qui vole en même temps, la lecture est curieuse. On oublie de l'intégrer ou d'en parler alors qu'une route *joint* AF/KL, les clients ne vont pas tous à Paris ; la moitié de nos clients est en correspondance. L'ensemble de ces clients va prendre une fois l'avion Air France. Ce n'est pas toujours plaqué sur du 057 ou du 74.

Vous l'avez présenté sur les comptes globaux, c'est important. Nous avons une frustration de ne pas voir quel est l'apport de l'un et de l'autre. J'ai la même réflexion non pas sur les avions car ce n'était pas forcément le sujet mais on le voit sur Delta c'est très important, on gagne beaucoup d'argent sans avoir la casquette « transporteur » notamment sur la JV Transatlantique. On ne voit pas l'apport de Skyteam alors que l'on mutualise, que l'on a des salons, des économies importantes, que l'on est en capacité de s'organiser ensemble avec plusieurs compagnies Skyteam, notamment en infra et dans toutes les zones dans certains pays. Cette mutualisation n'est pas visible et pas suffisamment partagée. Ce sont des éléments économiques dynamiques mais surtout positifs que nous devrions pouvoir partager.

**M. BEAURAIN.**- Merci pour la présentation.

Page 4 de la *slide*, comment calculez-vous la demande ? Pour les capacités, c'est assez simple vous calculez le nombre de sièges disponibles mais comment faites-vous vos projections pour la demande ? Quelle est votre marge d'erreur par rapport aux projections faites les années précédentes et ce qui s'est réellement passé sur les années étudiées ?

Page 7, que signifie : FXN RASK. Il y a beaucoup d'acronymes, pouvez-vous les préciser ?



Vous avez parlé du *yield*, de l'effet de l'ajustement des prix, est-ce une stratégie de baisse de prix pour remplir les avions ? Comment décidez-vous de cet ajustement ? Par rapport à quels critères ? Sur le long terme, cela a-t-il prouvé sa rentabilité ?

Page 9, que signifie YoY Docs ? TP Rev ? YtD 2019 ? À quoi cela correspond-il ?

Page 16, sur le Moyen-Orient, sur les engagements et capacités, j'ai compris que ce sont les engagements flotte du Groupe ou d'Air France par rapport à des capacités qui sont sur le marché. On constate des engagements qui sont en croissance alors que les capacités sont en décroissance : pourquoi s'engage-t-on à l'inverse des capacités sur ce réseau ?

Page 17, les engagements de marché Air France, sur les différents secteurs quelle est l'unité de mesure sur les tableaux ? Que signifie le MEGI ?

**Mme de MONTRÉMY.**- Le calcul est fait à partir des bandes OAG. Le programme des compagnies est donné à un organisme extérieur. C'est calculé avec le nombre de sièges par avion. Ce sont des calculs qui sont faits chaque année, à partir d'une bande programme qui a été donnée à un moment T et qui est remise à jour en fonction du changement des programmes des uns et des autres. C'est quelque chose de fiable qui est calculé suivant la même méthodologie. La référence est bonne.

Dans les tableaux, il n'y a pas beaucoup de place mais je l'ai dit par oral : FXN c'est échange corrigé ; *Year to date* c'est le cumul. À chaque fois j'ai employé le mot en français. Les docs, c'est le trafic ; le TP, c'est la part de marché, le taux de préconisation en revenu.

Sur la stratégie de baisse des prix pour remplir les avions : cela ne se passe pas ainsi. Nous sommes dans un monde très concurrentiel. L'objectif n'est pas de baisser les prix. Ce n'est certainement pas une stratégie. Face à la baisse de la recette unitaire le *pricing* fait beaucoup d'efforts pour augmenter les prix. On essaie en permanence de faire des augmentations de prix. On ne se parle pas entre concurrents, mais on voit tout ce qu'il se passe. On voit si les concurrents suivent notre augmentation de prix ; s'ils la suivent c'est bien pour tout le monde. On la garde. Les prix du marché augmentent mais pour tout le monde. Si les concurrents ne suivent pas l'augmentation de prix que nous avons lancée, nous sommes amenés à rebaisser les prix. C'est un monde totalement agile. La stratégie est plutôt d'augmenter les prix, mais dans un contexte concurrentiel on ne peut pas décrocher du marché. Si vous avez des concurrents qui augmentent les prix, on va s'engouffrer aussi et augmenter les prix.

Tout le monde se regarde dans ce marché. Il faut trouver dans le contexte du marché, qui est ce qu'il est, la meilleure balance entre prix et remplissage. C'est ce qui est fait par le *pricing* avec des informations marché qu'il a lui-même et que nous pouvons nous aussi faire remonter.

Sur le Moyen-Orient, je pense qu'il y a un malentendu sur les engagements. Il s'agit des engagements des réservations qui sont faites pour les mois à venir que nous avons dans nos systèmes le jour de la photo réalisée pour les mois de septembre, octobre, novembre. On compare la photo de cette année avec celle de l'année précédente à la même date. C'est en dehors de toutes capacités. Page 15, vous avez les capacités à côté, et les routes. Les engagements sur les routes au Moyen-Orient augmentent mais sur des capacités qui baissent puisqu'il y a eu restructuration. On peut imaginer que l'économie des lignes Moyen-Orient sera meilleure que celle des mois précédents.

**Mme BORDES DUCLOS.**- Je reviens sur la carte abonnés. Effectivement l'évolution du produit abonné et la nouvelle tarification sur le Court-Courrier a été difficile pour les passagers et à l'Exploitation parce que l'information sur l'évolution du produit et du *pricing* n'est pas arrivée. Du moins si elle est arrivée en même temps elle n'a pas été suivie d'explications compréhensibles pour tous. Dans les comptoirs qui restent encore dans les aéroports de services aux clients ou les comptoirs vente on s'est retrouvé avec des agents qui appréhendaient mal le produit, des passagers qui ne comprenaient rien, des tarifs ouverts qui étaient compliqués avec sans bagages, etc., avec des droits différents. Cela a entraîné beaucoup de quiproquos. C'est dommage car on met souvent en parallèle les équipes commerciales et les équipes d'exploitation, ce n'était pas le cas avant. Les équipes d'exploitation d'Air France sont pourtant celles qui dans les aéroports triment aujourd'hui et souvent celles qui ont le contact aux clients le plus immédiat. Quand elles ne sont pas au fait des évolutions et qu'elles ne savent pas les expliquer ou les vendre, c'est dommage car c'est perdu. C'est un « outil » dont on ne se sert plus. Il pèse sur l'efficacité et sur la publicité que l'on pourrait en faire.

Je voudrais aussi vous alerter car aujourd'hui nous avons des escales totalement CCI sans personnel Air France avec pourtant des vols Air France, des passagers abonnés. Je pense à Biarritz. Pour l'avoir vécu je peux vous assurer que cet été, à Biarritz, la zone d'enregistrement est commune toutes compagnies, elle est petite. Quand je dis « toute compagnie », cela va des *low cost* à Air France, pourtant avec un affichage et un accueil qui se voudraient Air France, sauf comme c'est du banalisé rien n'est pas respecté. Des passagers ont acheté un produit, ou qui sont encartés avec une référence produit et nous ne sommes pas capables de leur offrir le service puisque l'exploitation ne le sert pas. Cela met en défaut tout le travail qui est fait en amont par les commerciaux. Je ne sais pas quel est l'impact sur le chiffre d'affaires, sur la fidélisation clientèle mais c'est une réalité. Je pense qu'il y a un problème de communication entre ces deux secteurs d'activité de l'entreprise. C'est peut-être à repenser car c'est quelque chose qui pourrait être positif à la base.

**M. TIZON, Président.**- Je libère Soline qui doit nous quitter. Je rappelle ce qui est indiqué : c'est confidentiel. Merci de ne pas évoquer les chiffres qui sont extrêmement sensibles par rapport à nos concurrents dans vos communications.

**M. TAIBI.**- *Intervention hors micro.*

**M. TIZON, Président.**- Je ne me suis pas exprimé tout à l'heure sur ce que je pensais sur le sujet, Monsieur TAIBI mais comme vous, je déteste et j'ai horreur d'apprendre par des voies extérieures des informations. Cela arrive encore, cela a le don de m'agacer. Je le dis sincèrement et vous aussi.

### 3. Information sur les évolutions de la flotte Air France

**M. TIZON, Président.**- Nous avons déjà longuement interrogé ce point. Nicolas BERTRAND est en responsabilité sur les éléments d'investissement flotte. Le sujet passionne tout le monde, il y a déjà eu beaucoup de questions. Nicolas, tu étais très attendu !

**M. BERTRAND.**- Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravi de traiter ce point flotte avec vous d'autant que l'actualité de l'été a été très chargée comme vous avez pu le voir.

Dans ma présentation, des éléments sont confidentiels. Ce n'est pas indiqué mais j'y insiste. Nous sommes très soucieux de la confidentialité de nos informations et de nos transactions au niveau de la flotte. Je pense que vous avez tous eu au préalable la présentation. Un certain nombre d'éléments ont déjà été communiqués cet été au travers des informations diffusées à l'ensemble des personnels. Je vais revenir plus en détail sur certains points ; c'est intéressant dans le contexte actuel.

*(L'évolution de la Flotte Long-Courrier)*

Il faut souligner la politique d'investissement de l'entreprise, qui est importante, à la fois pour renouveler la flotte et la faire croître. Vous le voyez déjà sur le tableau du bas, la comparaison entre l'été 2019 et l'été 2020 montre que l'on est à + 5 avions Long-Courrier. Cette croissance est soutenue principalement par l'arrivée des A350-900 et par le 787 supplémentaire qui arrivera au printemps prochain. Ce point est très positif car ces appareils vont nous permettre d'améliorer l'économie des lignes et de renforcer notre politique environnementale ambitieuse puisque ce sont des avions de nouvelle génération. Vu les attaques que nous subissons dans ce domaine, il est très important de pouvoir rentrer ces avions dans la flotte ; j'y reviendrai plus tard.

Notre politique de flotte, qui est constante depuis plusieurs années, vise à simplifier la flotte et à sortir le plus rapidement possible, en fonction de nos disponibilités financières, les avions plus anciens. C'est ce que l'on va faire assez rapidement avec la sortie des derniers A340 ; 4 sont toujours aux couleurs de JOON mais qui vont rester dans la flotte jusqu'en 2021 ; les 3 derniers avions sortiront en 2021.

La décision qui a été sans doute la plus importante sur le choix de simplification de la flotte, et qui n'a pas été facile à prendre, est celle du retrait des 7 derniers A380 qui étaient initialement dans le plan puisque la décision avait déjà été prise par le passé de retirer 3 avions.

Pour mener ce plan à terme, il faut bien sûr que nos résultats soient positifs. Ces investissements représentent des sommes conséquentes. Pour vous donner un ordre de grandeur, le prix catalogue d'un Airbus A350-900 c'est plus de 300 M\$. Certes il y a des contrats en place avec des négociations avec les constructeurs qui nous permettent d'avoir des rabais significatifs, néanmoins ce sont nos résultats et nos marges qui vont nous permettre d'investir dans ces nouveaux appareils. C'est pour cette raison que notre plan de flotte se veut flexible. Nous avons en interne tous les outils à notre disposition pour ajuster le plan en fonction de l'évolution du besoin du réseau, qui peut évoluer en fonction des saisons et aussi de l'environnement économique si la situation se dégrade ou s'améliore avec, dans certains cas, c'est déjà arrivé par le passé, des accélérations d'arrivées d'avions si les résultats sont meilleurs que prévu. C'est la raison pour laquelle l'entreprise se mobilise pour dégager des marges financières afin de réaliser ce plan d'investissement ambitieux mais néanmoins réaliste.

La sortie des appareils se fera progressivement sur 3 ans – 4 ans pour les A380. C'est un plan ambitieux et la croissance que l'on veut en nombre de coques ne peut se faire que si l'on garde un peu plus longtemps les avions les plus anciens que nous avons encore en ligne, l'A340 étant l'avion le plus âgé de la flotte. Comme les A340 ont été relookés, les cabines refaites lors de la création de JOON, le produit reste tout à fait acceptable pour le client. Cela nous permet de terminer l'amortissement de ces cabines. Le premier A340 sortira à la fin de l'été prochain.

L'A350-900 sera livré ce mois-ci. Vous avez vu dans les médias et dans les supports internes que notre premier avion a fait son premier vol d'essai de plus de cinq heures. Tout s'est très bien passé ; il reste quelques petits détails à régler. C'est un projet majeur pour la France. Cet

avion était attendu depuis longtemps puisque le contrat avait été signé en juin 2013. Autour de ce projet l'engagement des équipes est très fort, on voit tout l'attrait de ces nouveaux avions. Quasiment toutes les Directions sont associées aux travaux préparatoires pour préparer et optimiser l'arrivée de cet avion. C'est un projet qui est mené depuis trois ans et qui aboutit. Les équipes sont très fières du résultat : nous allons avoir un superbe avion, très efficace économiquement offrant le meilleur produit aux clients. C'est une actualité très heureuse.

Sur l'aspect environnemental, c'est comme un avion, si on compare le 350-900 au 340, qui permet une réduction de la consommation carburant de 25 %. Au moment où le prix du carburant augmente et où nous sommes attaqués sur le thème environnemental, cela permet des réductions d'émissions de CO2 et de NOx, ainsi qu'une réduction des niveaux de bruit sur les plateformes aéroportuaires. Cela nous permet d'afficher un signal très fort pour l'amélioration de notre empreinte environnementale.

*(L'arrivée de l'A350-900 dans la flotte)*

J'ai mis le plan de la cabine pour vous montrer dans les grandes lignes l'aménagement commercial de l'avion avec 34 fauteuils Business entre porte 1 et porte 2, une classe Premium Economy de trois rangs (comme sur la plupart des avions Long-Courrier) et une classe Eco à 9 sièges de front très confortable. La section de fuselage du 350 a été augmentée par rapport à la section de fuselage de type 330/340. Cela permet d'offrir un confort supplémentaire.

L'avion a toutes les fonctionnalités les plus modernes : la connectivité, le Moonlighting. Cet avion va être très apprécié à la fois par les clients, mais aussi par ceux qui y travaillent : les pilotes, les personnels navigants commerciaux, les mécaniciens. Nous observons d'ailleurs une forte adhésion de la partie industrielle sur l'arrivée de cet appareil. Tout le monde est ravi de voir cet avion rentrer dans la flotte, avec un rythme d'arrivée élevé. Nous allons déjà avoir trois avions en ligne à la fin de l'année, en décembre, et trois autres avions qui vont arriver pour l'été 2020.

Le programme, nous avons déjà communiqué dessus en interne. La première route exploitée sera Bamako-Abidjan le 7 octobre. Elle sera suivie par Toronto fin octobre.

Pourquoi commencer par des lignes plutôt courtes ? Il faut accélérer la formation des équipages et nous avons besoin de faire beaucoup de segments assez rapidement pour pouvoir monter en puissance sur les tailles d'effectifs pilotes. Nous avons trouvé cette route, qui permet d'offrir un produit sur une ligne Long-Courrier et d'éviter de faire ce que nous avions fait sur 87, à savoir de faire des Lyon ou des Londres, qui étaient des vols très courts.

Je pense que nous avons un très bon compromis sur l'amorce du programme A350 pour cet hiver. Ensuite, ce sera Le Caire et Séoul à partir de la fin de l'année.

Le programme 2020 est en construction. Je n'en dirai pas grand-chose, mais l'avion a vocation à aller sur les lignes les plus longues. Vu sa performance énergétique et sa consommation de carburant, cet avion a vocation à faire les lignes les plus longues du réseau. Ce sera effectivement avec le 87 les meilleurs avions Long-Courrier de notre flotte.

Fin 2021, c'est déjà inscrit dans le plan d'investissement, nous avons déjà 11 appareils en exploitation.

*(Sortie des A380 de la flotte d'Air France à horizon 2022)*

La sortie des 380 est une décision importante qui a été prise par le conseil d'administration du 30 juillet. C'est une décision vraiment stratégique, majeure. C'est pour cela que je suis rentré dans le détail des raisons pour lesquelles nous avons pris la décision de sortir cet appareil.

Le premier avion était arrivé fin 2009. L'avion le plus ancien va avoir 10 ans. Les cabines commencent à vieillir. Une étude avait été lancée pour le renouvellement des cabines sur cette flotte. Les investissements nécessaires pour renouveler les cabines étaient tellement importants, compte tenu de la taille de l'appareil et de la complexité de l'avion, que cela nous a conduits à réétudier globalement l'ensemble du *business case* lié au maintien de cet appareil dans la flotte. Soit, nous arrêtons la flotte. Soit, nous réinvestissons dans les cabines pour 7 à 10 ans, période d'amortissement des cabines Long-Courrier. C'était vraiment le moment de prendre une décision.

Nous avons constaté au fil du temps que les coûts d'entretien et la durée d'immobilisation des avions étaient de plus en plus importants. Nous allions nous diriger vers des visites 12 ans qui, avec les *benchmarks* faits, étaient très longues en immobilisation et très coûteuses. Nous étions dans l'obligation de prendre une décision avant d'arriver à ces butées techniques majeures : changement de train, immobilisation de plusieurs semaines des gros porteurs pour les visites 12 ans, visites d'ailleurs qui ne sont pas faites en interne mais qui sont sous-traitées à l'extérieur.

Le niveau d'investissement pour prolonger cette flotte était tel que nous avons recommandé et fait acter par le conseil d'administration d'arrêter la flotte, en particulier aussi motivé par la décision d'Airbus prise il y a quelques semaines d'arrêter son programme. Nous suivons de près tous les programmes des constructeurs. Quand un constructeur arrête un programme d'avion et ne le produit plus, il va complètement se désengager, ne plus investir pour améliorer le produit et en faire le moins possible en support pour les compagnies aériennes. C'est une décision d'Airbus qui a joué un rôle important dans l'ensemble du schéma.

La décision a été prise car l'avion ne se vendait plus. À part Emirates qui a une flotte d'appareils très importante, les compagnies aériennes, en particulier les compagnies aériennes européennes, sont restées sur des petites tailles de flotte de 10, 12, 14 avions. Nous voyons bien que l'arrivée des avions nouvelle génération, tels que le 87 et le 350, a complètement changé la donne. Ces avions n'existaient pas au moment où le programme A380 a été lancé au début des années 2000. L'A380 était complètement dépassé par l'arrivée des nouvelles technologies, que ce soit sur les matériaux composites et sur les moteurs, avec des moteurs beaucoup plus efficaces. Cela a complètement changé la donne.

En plus, nous avons pu constater ces dernières années que la réaffectation des A380 d'un réseau à l'autre en fonction des événements géopolitiques ou de l'évolution de la situation économique dans certaines zones n'était pas facile. Nous ne pouvons pas redéployer facilement un A380 du Japon (c'était le cas après ce qu'il s'est passé à Fukushima) sur d'autres lignes, car tous les aéroports ne reçoivent pas l'A380. Vu sa taille, cet avion est difficile à déployer sur toutes les lignes du réseau. Il y a un certain nombre de niches aujourd'hui sur lesquelles l'avion est quand même bien adapté : New York, Washington, Los Angeles. Nous voyons bien les limites de la flexibilité d'affectation de cet appareil, d'autant plus avec la concurrence des avions nouvelle génération. Les autres opérateurs ne nous attendent pas. Ils reçoivent aussi de nombreux avions récents. Nous voyons bien que l'attrait du 380 se réduit au fur et à mesure que les avions nouvelle génération se déploient autour de la planète.

Il y a l'économie. Le 380 est un avion désormais ancien. Sa consommation de carburant est beaucoup plus élevée comparée aux gros porteurs nouvelle génération. Économiquement, la décision du *board* a été prise vraiment de manière consensuelle.

Il y a en plus un aspect environnemental avec les nouveaux avions qui arrivent. Il est dit que le 380 est silencieux, mais il l'est pour les passagers à bord. Pour l'extérieur, il n'est pas silencieux. Les avions qui vont remplacer le 380 seront beaucoup plus performants à la fois au niveau des émissions gazeuses, mais aussi au niveau des émissions sonores sur les plateformes aéroportuaires desservies.

Nous sommes en train d'étudier les options de remplacement de cet appareil. Il y a des études en cours avec l'ensemble des équipes. Nous allons proposer au dernier trimestre de cette année un plan de remplacement de ces appareils avec des nouveaux avions qui arriveront à partir de 2022 pour poursuivre l'amélioration de la copie économique et de la flotte et améliorer l'efficacité économique de la flotte tout en continuant à être très performant sur la partie environnementale.

Cette décision sera prise en fin d'année. Nous sommes en train de négocier avec les constructeurs et les motoristes pour voir le meilleur schéma possible pour le remplacement de ces appareils.

*(L'évolution de la flotte Moyen-Courrier)*

Pour le Moyen-Courrier, c'est aussi une décision majeure qui a été prise cette année. Nous avons effectivement réussi à convaincre le conseil d'administration que le renouvellement de la flotte Moyen-Courrier devait être lancé maintenant avec cette acquisition d'Airbus A220.

C'est l'ancien programme Bombardier qu'Airbus a repris. Ce sont les anciens avions CSeries vendus sous la marque A220. Ils sont produits au Canada, à Mirabel.

Cette décision est éminemment stratégique compte tenu des enjeux économiques. Ce sont des avions extrêmement performants, de nouvelle génération, avec des nouveaux moteurs. C'est aussi une décision très importante sur le plan environnemental. Nous sommes aujourd'hui très attaqués en Europe, en France par un certain nombre d'acteurs extérieurs. Le transport aérien en général est sous pression. L'arrivée de cet avion va nous permettre de changer complètement le profil de notre flotte Moyen-Courrier sur les années qui viennent.

*(La flotte Moyen-Courrier actuelle d'Air France vieillit rapidement)*

La flotte Moyen-Courrier aujourd'hui a 14 ans d'âge à peu près, si je compte tous les avions. Si nous n'avions rien fait, nous allions vers un vieillissement très rapide de la flotte dans les années qui viennent.

En Europe, nous étions la dernière compagnie à ne pas avoir commandé d'avions Moyen-Courrier de nouvelle génération. Aujourd'hui, nous voyons que nous étions confrontés sur les avions les plus anciens à un vieillissement de la structure, à des problématiques aussi de vieillissement des systèmes avec des coûts de maintenance très importants sur les avions les plus vieux. Certains avions arrivaient à la limite aussi de leur définition au niveau du *design goal* des avions.

C'était vraiment nécessaire de bouger. Je suis très heureux de ce choix. C'est le meilleur choix possible pour l'entreprise. Nous avons saisi une opportunité. Airbus avait besoin de relancer

ce programme avec les A220neo, les A220 d'Air Canada alors que l'A320neo est un avion qui s'est tellement vendu qu'il n'y avait plus de position disponible dans les années qui viennent. Nous n'aurions pas eu de toute façon accès à des positions nombreuses pour remplacer notre flotte actuelle. Cela nous permet d'avoir à la fois une négociation extrêmement bénéfique pour Air France et en plus d'avoir très rapidement des avions. Le premier avion est prévu en septembre 2021. Nous aurons, fin 2021, 6 avions livrés.

*(L'Airbus A220-300 est idéal pour le renouvellement de la flotte MC d'AF)*

La taille de cet appareil aujourd'hui est autour de 149 places. La taille de l'A318 est de 131 places et l'A319 de 142 places. C'est vraiment l'avion idéal pour remplacer ces avions.

Surtout, cet avion a des coûts bien plus bas que l'A318 et l'A319. Cela va permettre de réduire les coûts sur les étapes et d'améliorer fortement l'expérience client pour le passager, puisque ces avions sont aménagés dans les cabines avec 5 passagers de front.

*(Expérience client améliorée)*

Les sièges sont plus larges que ce que nous pouvons trouver aujourd'hui sur les 318/319.

L'allée centrale est aussi plus large.

Les racks à bagages sont plus importants, ce qui permet de mettre plusieurs valises dans chaque compartiment.

Tout cela va permettre de fluidifier l'embarquement et le débarquement. Aujourd'hui, une des difficultés sur le Moyen-Courrier est le temps d'embarquement/débarquement des passagers compte tenu de l'exiguïté des cabines.

Cet avion va vraiment être un très gros changement pour l'ensemble des clients et aussi pour notre performance opérationnelle. Nous allons améliorer les temps de débarquement et d'embarquement des passagers.

*(Simulation vue intérieure (selon harmonie AF actuelle))*

En plus, cet avion sera connecté avec des hublots larges, donc très lumineux. J'ai eu l'occasion de faire un vol sur un avion. Il est vraiment remarquable. Il est silencieux. Il y a vraiment une très belle cabine. Je pense que nous serons très contents d'avoir cet outil dans la flotte.

Nous sommes bien sûr toujours en discussion avec à la fois Airbus et Pratt & Whitney (motoriste) pour finaliser les contrats. Ce sera fait fin 2019. En parallèle, nous allons travailler avec les équipes sur les travaux de définition de la cabine, le choix des sièges, le choix du système de connectivité, le choix des différentes options qui vont être sur cet avion.

*(L'A220-300, un remplaçant idéal pour les A318 et A319)*

Au niveau du *range*, cet avion a un *range* plus important que ce que nous pouvons trouver aujourd'hui sur nos avions Long et Moyen-Courrier. Cet avion va pouvoir faire tout notre réseau et permet de desservir toutes les liaisons.

Cet avion va nous permettre d'avoir beaucoup de flexibilité et de simplifier la flotte. Aujourd'hui, si nous commençons par l'A318/319, nous avons quand même des sous-types qui s'ajoutent. Le fait de remplacer l'A318/319 pour commencer par un seul type avion va être beaucoup plus efficace pour nos opérations.

*(Une mise en service couronnée de succès chez les opérateurs)*

Cet avion est aujourd'hui déjà exploité par de nombreuses compagnies. J'ai de nombreux contacts avec mes homologues de flotte des compagnies aériennes qui l'exploitent. Ils en sont tous ravis. C'est un avion très performant.

C'était vraiment le bon moment pour s'engager. Je pense que rapidement ce programme va devenir une *success story* pour Airbus. Bombardier était dans une situation économique un peu difficile. Depuis, ils ont continué à vendre quelques pépites. Il y a toujours un doute quand on achète des avions à un constructeur quand on voit qu'il n'a pas les reins solides ou qu'on contracte avec un fournisseur qui a des difficultés financières. Le fait d'avoir Airbus majoritaire sur le programme, dont nous n'avons aucun doute sur la capacité de supporter cet avion, c'est quand même un gage de viabilité et de réussite pour l'avenir.

Je pense que de nombreuses compagnies vont prendre des commandes et nous aurons été les premiers à le faire avec un grosse commande : 60 appareils fermes. C'était vraiment le bon moment pour le faire.

*(Prochaines étapes)*

Nous avons signé un MoU en juillet avec 60 avions fermes et 60 en option.

Nous allons poursuivre les négociations d'ici la fin d'année pour mettre en place les contrats définitifs avec Pratt & Whitney et Airbus.

Nous lançons en parallèle avec les équipes en interne les travaux de définition de l'avion.

Septembre 2021 : c'est la première livraison.

Ces avions sont produits au Canada. Ils sont livrés à Mirabel, près de Montréal.

À partir de septembre 2021, il y aura une sortie progressive des avions de type 318/319. Nous allons travailler très étroitement avec la Direction Industrielle et l'ensemble des équipes pour optimiser le plan de sortie des avions, pour réduire le nombre de grosses visites qui pouvaient être très coûteuses, optimiser aussi le potentiel des moteurs et faire en sorte qu'économiquement, le plan de sortie soit le plus optimisé possible pour Air France.

Je suis prêt à répondre à vos questions.

**M. DUCOURTIEUX.**- Déjà, on mange quand ? Est-ce qu'on entame le débat en voulant aller vite ou est-ce qu'on l'entame en voulant le faire correctement ?

**M. TIZON, Président.**- Je propose d'aller jusqu'à 13 h 30. Je ne sais pas si Nicolas BERTRAND sera disponible.

**M. BERTRAND.**- Je suis disponible jusqu'à 13 h 30.



**M. TIZON, Président.-** Si nous n'avons pas fini à 13 h 30, nous pourrions continuer.

**M. DUCOURTIEUX.-** Donc sans M. BERTRAND ?

**M. TIZON, Président.-** Nous verrons où nous en sommes dans le débat.

**M. AUBRY.-** Excusez-moi d'intervenir, mais je demande que la Direction d'Air France donne à ses salariés de bonnes conditions de restauration. C'est important.

**M. TIZON, Président.-** D'accord. Le fait d'aller déjeuner à 13 h 30 n'a rien d'extraordinaire.

**M. TAIBI.-** C'est pour les réponses.

**M. TIZON, Président.-** Posez vos questions et nous verrons où nous en sommes à 13 h 30, heure à laquelle nous irons manger. Il y a 23 minutes. Je sais que vous avez beaucoup de questions sur la Maintenance. Je sais que vous en avez discuté beaucoup hier en CSEE. Je n'ai pas beaucoup plus de réponses à apporter que M. MORTREUX sait sur le sujet.

**M. DUCOURTIEUX.-** Monsieur BERTRAND, il va falloir décaler votre rendez-vous de cet après-midi pour pouvoir nous répondre complètement.

L'A350, quand je vois le plan, je trouve qu'il n'a pas beaucoup de toilettes. On voit qu'il n'y en a que 2 pour la Premium et la classe Affaires pour plusieurs sièges. Après, il en reste 6 pour la classe Eco. Avez-vous pensé à cela dans votre aménagement cabine, vu que c'est déjà fait ?

Concernant l'A220, c'est bien ce que je disais ce matin : c'est le fait qu'on n'ait pas commandé les A320neo il y a quelques années qui nous bloque maintenant pour avoir des avions performants assez rapidement. L'A220, on peut l'avoir tout de suite, donc c'est pas mal.

On va réduire les coûts avec cette nouvelle machine. C'est certainement vrai. Je n'en doute pas. Intégrez-vous tout ce qui est formation ? L'expérience acquise sur l'A320 est aussi assez grande. L'A220 est une nouvelle machine. C'est souvent un peu compliqué les débuts, même s'ils volent déjà depuis un moment.

On le voit notamment au CMH avec le 87. L'A350, on n'a pas vu, cela n'a pas encore commencé. Pour le 87, c'est un gros souci. À vouloir faire sans effectif, on n'y arrive pas. On met des personnes non qualifiées sur des nouvelles machines. Ce n'est pas terrible. Il va falloir vous rapprocher des équipes de maintenance, notamment au CMH pour faire en sorte d'avoir du monde sur vos avions pour que ce soit une réelle réussite. C'est concernant l'entretien.

Après, de nombreuses compagnies le prennent ou vont l'acheter cet avion. Je pense que cela va être une opportunité pour nous aussi de se développer sur la maintenance de ce type de machine. Cela concernera plus la DGI évidemment.

Quand vous parlez de l'optimisation des sorties avions, si j'entends bien, si un avion arrive sur une grosse visite, on va d'abord sortir celui-là pour éviter cette grosse visite qui coûte de l'argent et mettre un A220 à la place. Les plus vieux avions de la flotte Moyen-Courrier sont des A320. Ce ne sont pas des A318/319. Ceux qui atteignent les 20 ans, ce sont les 320.

Pourquoi dire : on remplace la flotte 318/319 avec l'A220 ? Pourquoi ne pas dire : on remplace la flotte 318/319/320, voire 321 avec l'A220 ? Aujourd'hui, flotte Moyen-Courrier, on a 104 machines. On s'apprête à en commander 120 des A220. 318/319, c'est 50 avions. On commande directe 60 A220.

Je pense que l'objectif est de n'avoir que de l'A220 dans le futur. On peut se dire tout de suite qu'on va avoir une flotte Moyen-Courrier A220. Monsieur SMITH parle souvent d'optimisation de la flotte, de rationalisation. Là, on est complètement à côté. Sur le Moyen-Courrier, on aura deux types machines pendant quelques années. Après, il faut passer par là si on veut des nouvelles machines, mais il faut dire les choses clairement : on va passer la flotte Court et Moyen-Courrier sur de l'A220 en totalité. C'est ce que je pense. C'est ce que montrent les chiffres que vous présentez, il me semble.

**M. LAMARQUE.**- Sur le remplacement des 380, quels sont les pistes sur les options de remplacement ?

Y a-t-il une pertinence de parler dans l'évolution de la flotte du nombre total d'avions plutôt que du nombre de sièges ? Si vous remplacez un 380 par un 350, c'est forcément des sièges en moins.

Quel avenir pour la classe P ? J'ai un article de The Travelers Club du 20 août 2019 qui parle de la remise en cause de la classe P. Je voulais avoir des éléments là-dessus.

Conformément à l'accord PNC (chapitre L, paragraphe 3, page 280), nous demandons à être associés à la conception du projet d'intégration des nouveaux appareils. Cela a-t-il été mis en œuvre ?

Sur l'ouverture de ligne avec l'A350 sur un bi-tronçon Afrique, Bamako/Abidjan, nous avons sur ce bi-tronçon un niveau de REX fatigue important pour les PNC avec des *soft rules* qui en découlent pour mitiger la fatigue de ce vol. Il faudra en plus de ce vol fatigant intégrer un nouvel avion dans la flotte.

**M. TIZON, Président.**- Je fais juste une réponse sur l'information portée par le journal, comme quoi les journalistes disent aussi des bêtises, concernant l'arrêt de la Premium. Ce n'est pas du tout envisagé. Je veux que ce soit clair pour tout le monde.

**M. TAIBI.**- Sur le choix de la flotte, il fut un temps, depuis au moins que je suis dans cette compagnie, où on choisissait le type avion par rapport au moteur, uniquement General Electric. Nos 330, on les a eus début 2000 alors que c'était un avion des années 90, car General Electric avait développé le moteur. On a été compagnie de lancement.

Ce qui a toujours fait notre force à Air France est d'avoir du Moyen-Courrier avec un même moteur, une même conception, donc une même philosophie pour les mécanos. On sait qu'un moteur représente la moitié du prix d'un avion. C'est très important quand on achète des avions.

Là, on commence à avoir des moteurs Rolls-Royce. Déjà, à l'époque, on avait interrogé, car on trouvait cela bizarre de prendre ce type d'avion avec une motorisation Rolls-Royce, à part Concorde. Il va falloir investir dans la formation des mécanos, dans les machines, dans l'outillage. Faire venir un nouveau type de moteur dans une flotte n'est pas aussi simple que de passer d'une TWINGO 1,5 l DCI à 1,6 l. Là, ce n'est pas deux mais trois avec Pratt & Whitney.

On sait que, pour Rolls-Royce, nos collègues de la maintenance n'ont pas le droit d'y toucher. On n'a pas l'agrément pour toucher au moteur. Là, on est en négociation avec Pratt & Whitney pour savoir s'ils seront en droit de toucher. Si vous n'y arrivez pas, il se passe quoi à la Maintenance ? Il y a quand même des grosses inquiétudes.

Vous dites que vous êtes en négociation, mais on a acheté l'avion. Je suis Pratt & Whitney, je dis : au revoir, vous n'avez pas le droit de toucher l'avion.

On a une forte inquiétude de rentrer maintenant trois types de moteur sur notre flotte.

L'A220, on nous dit que c'est un superbe avion. Y aura-t-il bien deux divisions : une division d'A220 et une division d'A320-321, qui sont amenés à remplacer les A318-319 ? Créer une division engendre des surcoûts. Avant il n'y avait qu'une division A318, A319, A320, A321, le pilote pouvait monter dans n'importe quel avion pour le piloter. Là il va falloir avoir des pilotes d'A320, des pilotes A320-321. 60 A319 commandés mais 60 options. Que vont remplacer les options ? Les A320-321 ? Si c'est cela c'est une attrition en termes de sièges. Plus tard Airbus peut-il augmenter son fuselage, rajouter un tronçon ? C'est peut-être cela la stratégie. J'aimerais savoir car nous sommes très inquiets sur notre flotte Moyen-Courrier avec l'introduction de cet avion.

Sur la flotte Long-Courrier des A350, on est tous contents, il est beau. C'est un superbe avion, mais pour les agents Long-Courriers, il y a la partie passagers en haut et la partie fret. De mémoire l'an dernier je crois que le Cargo a contribué à hauteur de 400 M€ dans le REX du Passage ; la partie fret est donc très importante. Il nous reste que 2 Full Freighter. L'A350 en termes d'emport de fret ce n'est pas la même chose – il est amené à remplacer notre 777-200, c'est un camion dans l'industrie aéronautique. On charge, on met de la palette ; il décolle. C'est une très belle machine. Là on part sur A350-900 et pas le 1000, avec moins d'emport que le 777. Quelle est la version pour remplacer nos A380 que vous allez enlever ? Vous avez dit qu'à partir de 2022 l'A380 disparaît, il y aura un nouvel avion. Vous n'avez pas fait le choix. On s'appelle Air France mais on n'est pas le numéro 1 ; les lignes de production sont pleines. Airbus, Boeing n'arrivent plus à produire : sur l'A350 sur 1 000 commandes, ils en ont livré 200 ! Les chaînes de l'A350 sont pleines. Pour la fin d'année, vous dites que tel avion a été choisi pour remplacer nos A380 ; ils ne seront pas là en 2022. En deux ans ils vont vous livrer les avions ? Non !

**M. BERTRAND.**- Nous aurons les avions.

**M. TAIBI.**- D'accord. Des avions avec la capacité de l'A380 sont peu nombreux : l'A350-1000, le 777-X qui a des problèmes. Car il y a un nombre de sièges, soit on rentre dans l'attrition et alors dites-nous qu'il ne sera pas possible de remplacer exactement l'A380 en termes de sièges (500 et quelque). Pour avoir un avion d'un peu plus de 400 passagers, il faut prendre l'A350-1000 ou le 777-X. Or les chaînes sont pleines tant chez Airbus que chez Boeing, à moins peut-être de faire du leasing. C'est peut-être une stratégie.

La Première de l'A380, petit avion de 9 places, 90 sièges en moins ; imaginons que vous décidez de mettre La Première dans l'A350, le fuselage fait que l'on peut faire 1 à 1 et non pas 1.2.1 ; les 4 sièges ne rentrent pas ; ils ne peuvent rentrer qu'à 3. En termes d'économie, la Première n'est déjà pas très rentable mais là cela n'a plus de sens.

Il y a beaucoup de choses que l'on n'arrive pas à comprendre dans ce qu'on lit dans la presse. Il y a des impacts derrière tout cela ; les impacts de la Première ce sont 90 sièges jour en moins. C'est énorme. Il y a un service la Première sur le Hub, vous lui retirez 90 sièges en l'espace

de deux ans et demi, quel avion avec la Première va remplacer cela ? Ce n'est pas l'A350 puisque cela n'a pas de sens économique ni pour le passager. Il est dans la Première avec sa femme, l'un est au milieu et l'autre au hublot. Ce n'est pas terrible.

Est-ce que le pilote de l'A220 peut, comme fait Airbus, avoir une bi-qualification et piloter de l'A320 et de l'A220 ? Est-ce en négociation avec nos amis PNT qui ne sont pas là aujourd'hui pour que les pilotes puissent voler sur les 2 avions ? L'inquiétude de la flotte A320-321 et A220 ne se pose plus alors puisque nos pilotes peuvent aller sur l'un ou l'autre. Cela se fait. Il y a des compagnies où les pilotes ont deux qualifications.

Nous avons une forte inquiétude sur la motorisation qui a des impacts sur la DGI. Est-il vrai que l'on n'a pas droit de toucher aux moteurs Rolls Royce ? Je voudrais une réponse à chaud là-dessus.

**M. TIZON, Président.-** Monsieur BEURAIN va nous dire cela !

**M. BERTRAND.-** Je vous répondrai.

**M. TAIBI.-** Oui ou non a-t-on le droit d'y toucher ?

**M. BERTRAND.-** Je vous répondrai.

**M. TAIBI.-** Il y a des inquiétudes sur la flotte chez tous les élus ; beaucoup de salariés se posent des questions car dans la presse on dit que l'on achète 60 avions mais 60 sont en option, 149 sièges, nos A320-321 c'est au-delà. Que vont remplacer ces 60 options ? C'est bien pour remplacer les A320-321. Si c'est pour cela, on va faire de l'attrition. Ce n'est pas un gros mot que de le dire. La dernière fois où l'on a parlé d'attrition, c'est passé ici, cela s'est mal fini. J'attire votre attention sur le mot « attrition » *via* le choix de la flotte. On pense que l'on va faire de l'attrition en achetant nos avions. On retire des coques pour prendre des avions avec des modules plus petits, forcément à la fin c'est de l'attrition. À moins que vous nous disiez que nous allons ouvrir plusieurs lignes mais je n'y crois pas. Déjà sur une ligne comme le New-York, nous en sommes à 5 fréquences/jour sans Orly, et dedans vous avez 2 A380. Cela fait du volume. Pour remplacer cette capacité il faudrait 8 A350. Les gros aéroports sont saturés en termes de slots ; je ne pense pas que l'on ait des slots comme cela même si on s'appelle Air France.

Vous dites qu'en 2022 on aura un avion qui va remplacer l'A380, j'ai un peu de mal à y croire quand même car peu de machines peuvent remplacer l'A380 en termes de nombre de sièges ; l'A350-1000 ou le 777-X, après le l'A350-900.

J'ai lu que l'on avait switché les avions avec KLM, A350, B787 ; il y a à peu près 50 millions de dollars de différence entre les deux avions à l'achat catalogue, même avec la remise cela se retrouve. On prend le surcoût de l'A350 parce que M. ELBERS a décidé de ne prendre que du B787 ? À la rigueur son choix de flotte Long-Courrier est cohérent. Il ne prend que du 787-9 et du 787-10 ; il a une machine qu'il va développer, un moteur. J'ai l'impression qu'il copie le modèle que nous avions avant et nous on a l'A350, on aura l'A330, il n'est pas si vieux que cela ; le 777-300 n'est pas si vieux. On va les garder. Et le 4<sup>ème</sup> pour remplacer l'A380. Ce sont 4 avions différents sur le Long-Courrier, d'où notre inquiétude.

**M. BERTRAND.-** Je vous rassure sur ce point : notre politique de flotte est très cohérente. Je vous l'expliquerai dans le détail.

**M. TAIBI.**- Quand aurons-nous l'A350 pur Air France, en mode haut de gamme et non pas en mode hybride Joon/Air France ? Les premiers c'était Joon, on pouvait changer la cabine. Il sera un peu bleu électrique.

**M. BEAURAIN.**- S'agissant des inquiétudes de la maintenance sur le renouvellement de la flotte, votre présentation est pas mal mais vous vous arrêtez avant la partie intéressante : 2022, c'est-à-dire la sortie des 7 A380 et des 3 A340 restants, soit 4 400 sièges. Ce qui nous intéresse c'est de transporter des passagers, il faut 1 siège par passager, comment allez-vous compenser en 2022 la sortie de ces 4 400 sièges ? 4 400 sièges c'est presque 14 A350, rien que pour l'année 2022 ! Ils ne sont pas encore commandés, M. TAIBI a parlé des problèmes pour Airbus de construire 1 avion en un mois ; le carnet de commandes est bien plein. Notre crainte est que vous fassiez de l'attrition. Effectivement de l'été 2019 à l'été 2020, on gagne 1 500 ; en 2020 c'est stable mais en 2022, s'il n'y a pas 14 A350 qui arrivent on va partir sur de la décroissance et sur l'attrition.

Vous semblez très rassurant, rassurez-nous en session. Garantissez-nous qu'*a minima* on aura au moins 4 500 sièges. S'il faut faire de la croissance comment croître avec autant d'avions qui vont partir de la flotte ?

**M. ALLONGÉ.**- J'ai les mêmes inquiétudes que mes collègues sur la décroissance. Sur la Première classe je vous avais posé la question tout à l'heure, nous allons perdre 90 sièges. Il nous restera 76 jours.

Depuis très longtemps nous avons le 777-200 dans notre flotte. En 2022, il aura 30 ans. Lorsque j'y étais on parlait déjà du « papa Alfa » qui pouvait nous quitter. 30 ans cela commence à faire vieux pour un avion.

On parle très peu de la flotte Transavia et HOP ; il y aurait un accord où Transavia pourrait avoir des avions illimités. Comptez-vous acheter des avions pour Transavia ?

L'achat des A220 nous donne des inquiétudes sur HOP. On a l'impression que l'on va acheter que de l'A220 et fusionner toutes les flottes court et Moyen-Courrier pour avoir au final une décroissance importante.

**M. BERNARD.**- Un graphique en page 10 montre les lignes opérées par l'A220 en remplacement du A319, A318. Ce n'est que le Moyen-Courrier. Pouvez-vous nous certifier qu'il y aura bien les A220 sur des transversales type Nantes, Lyon, etc. ? Sur le graphique il n'y a que des lignes sur Paris et rien d'autre. *Quid* de l'avenir des transversales ? Cela rejoint la question sur HOP évidemment.

**M. TIZON, Président.**- Nous nous retrouverons à 14 heures 30.

*(La séance, suspendue à 13 heures 30 est reprise à 14 heures 30)*

**M. TIZON, Président.**- Nicolas BERTRAND peut rester jusqu'à 15h30. S'il y a encore des questions à traiter, le 18 septembre nous aurons l'occasion d'y revenir car il y aura des éléments sur la stratégie.

**Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.**- Merci pour votre présentation. J'ai relativement bien compris que l'on simplifiait la flotte A318 et A319 en la remplaçant par un seul type avion. A-t-on vraiment optimisé la simplification de la flotte, notamment en matière de Long-Courrier ? En 2022, nous aurons le même nombre de type avion Long-Courrier qu'actuellement. Peut-on

appeler cela de la simplification ? D'autant lorsque l'on observe que notre allié auquel on se compare souvent, KLM, se recentre de son côté de manière évidente sur les Boeing puisqu'il abandonne son A350. Ils nous les échangent contre des B787 si j'ai bien compris.

Peut-on envisager des synergies, peut-être pas avec KLM puisqu'ils ont choisi Boeing mais Transavia France qui est habituellement sur une flotte unique de B737 ? Quelle est sa politique en matière de renouvellement de flotte ? Va-t-elle rester sur Boeing ? Pourrait-il y avoir des synergies en choisissant les mêmes types avions que nos moyen-courriers ?

Par quoi la flotte de HOP va-t-elle être remplacée ? Y a-t-il là encore des synergies à obtenir ou pas ?

J'ai aussi entendu, et c'est très bien, que le confort de nos clients allait être amélioré dans ces nouveaux avions dans le sens de la largeur : 5 places sur la même largeur de cabine, à supposer que la largeur demeure la même, ce sera peut-être mieux que 6 de front. En matière de longueur avez-vous pensé aux longues jambes de nos clients dont la taille moyenne croît avec le temps ?

**M. DEGAND.**- Merci d'avoir permis à votre administrateur de pouvoir bénéficier de vos lumières car même au Conseil d'administration il y a eu beaucoup de questions posées par mes collègues de l'Industrie.

Quelques constats et deux questions. Parmi les constats, j'ai été relativement séduit par les présentations concernant l'aubaine qu'a pu constituer l'acquisition des 3 A220 à différents niveaux : capacité opérationnelle, nouvelles technologies, tous les attraits pour nos clients et passagers, la réduction de consommation. Ben SMITH nous a dit que c'était moins coûteux et en rapport avec les enjeux de la flotte Airbus. De ce côté nous sommes plutôt rassurés. Mais des enjeux de motorisation sont posés et sur la capacité à récupérer de la charge. Je crois que c'est la principale préoccupation des acteurs de l'Industrie, à savoir une rationalisation qui nous soit bénéfique et que l'on ne soit pas bernés d'une certaine façon puisque l'on a des acteurs en matière de maintenance qui veulent garder leur marché captif et se réserver les marges et l'activité que représentent ces activités très productives. Il semble que l'on soit assez optimiste en la matière mais il y a un véritable enjeu là-dessus.

Lorsque l'on a une offre avion aujourd'hui, il y a bien deux sujets : le remplacement des A318-319, avec un avion de plus grande capacité avec un emport de 149 passagers. Après il y a le remplacement des A320 et des A321. C'est un autre type avion correspondant à des besoins d'emport et de transport supérieurs. Il est important d'avoir des tailles avions variées pour répondre à la variation du marché, à la saisonnalité. Je ne pense pas qu'un avion de taille unique – on n'est pas dans le *low cost* sur un marché fermé – soit une réponse appropriée à nos enjeux.

J'ai bien compris au Conseil d'administration qu'il y avait deux temps : un temps réservé au remplacement de la flotte Court-Courrier qui est l'exigence immédiate en termes de remplacement des A318-319 et un enjeu de remplacement des A320 et des A321. De ce point de vue on a évoqué des types avions qui pouvaient présenter un intérêt. J'ai bien compris que Ben SMITH se donnait du temps pour arbitrer d'ici deux ans les choix finaux ; on n'est pas pris par l'urgence. Des négociations doivent être menées. Quelle place accordez-vous au Long Range ? Il y a les A320 ou A321 NEO mais aussi le Long Range pour faire du Point à Point au départ d'activité province.

Un point a conduit à mon abstention sur la délibération au Conseil d'administration. J'ai été interpellé par Ben SMITH à ce sujet. Comme mes camarades représentants élus du personnel, j'ai la même interrogation de qualification de l'information, c'est-à-dire que beaucoup de questions sont posées par les personnels par l'Industrie et par d'autres secteurs d'activité, il est important que lorsque des plans stratégiques nous sont présentés, on ait des réponses complètes avec un *business plan* approprié. Ma préoccupation, je l'ai portée, avec d'autres au Conseil d'administration, c'est par rapport à la maintenance industrielle dont l'enjeu est très important pour nous mais il y a aussi la question de l'amortissement de la perte de valeur de ces avions. Il y a une dépréciation de 400 M€ qui va être portée dans les comptes. Ce n'est pas sans conséquence. Vous avez donné tous les aspects techniques, technologiques, certains dont je doute un peu car on a vendu 260 avions A380, je pense qu'une obligation sera faite à Airbus. Je ne pense pas qu'il va dire demain à Emirates qu'il n'a pas les pièces ! Il joue sa crédibilité au-delà de l'A380. De ce côté-là je suis un peu réservé.

Sur tous les autres points, nous sommes sensibilisés au problème que pose l'exploitation du A380. Mais sur les 400 millions, je sais faire les comptes. Je veux avoir les garanties en tant qu'administrateur vu les problématiques de marges qui sont les nôtres que nous avons la capacité à assumer cette charge sur les quelques années à venir, dans un contexte de dépréciation de notre capacité à dégager du résultat. Cela va forcément peser. Ou alors nous avons un crédit d'impôt qui nous oblige à faire 5 milliards pour en bénéficier – cela porte sur 700 millions. Je le dis car l'enjeu salarial était de 135 M€ ou 140 M€. Nous sommes sur des sommes qui ne sont pas sans conséquences. Si on doit porter des charges supplémentaires demain dans nos comptes et dégrader encore la qualité de notre performance, quelles conséquences en termes de contreparties sur les plans sociaux, les plans d'économies que l'on risque de nous présenter ?

Je me méfie de l'addition qui pourra nous être présentée sur l'emploi, voire même sur les salaires. Je ne voudrais pas que l'on en revienne à une situation de crise pire que celle que l'on a connue. Nous sommes tous favorables à la pérennité de l'entreprise ici ; mais quand cela va mal cela peut très vite se retourner. Vous avez vu combien cela peut nous coûter. Je ne pense pas que l'on puisse se payer ce genre d'exercice de façon trop répétée. J'ai été syndicaliste, je suis mandataire social aujourd'hui, je ne peux pas m'exprimer.

Une dernière question sur la capacité à préserver la capacité globale ; on parle en termes de coques mais aussi en termes de sièges. J'ai été interpellé lorsque vous avez parlé de l'arrêt de l'exploitation de l'A380 en 2022 : êtes-vous en mesure aujourd'hui d'assurer qu'il n'y aura pas de rupture dans notre offre de sièges, d'où une attrition ? Cette question mérite une réponse qualifiée.

**M. GARBISO.-** Il était prévu en fin d'année 2019 d'avoir une présentation sur la stratégie d'Air France et du Groupe AF/KL : à quelle date est-ce prévu ?

On a bien compris de la part de M. SMITH que tout ce qui touche à la stratégie du Groupe et l'achat des avions sont décidés au niveau de la holding Air France KLM. Je suppose aussi que le financement est pris en charge au niveau d'Air France KLM et non directement au niveau du Groupe Air France. Cela peut faciliter la levée de fonds.

Sur la maintenance des A320, est-ce pris en compte par nos équipes de la DGI ? Est-ce déjà acté ? Est-ce en réfection ? Comme l'ont dit les collègues dans la mesure où l'A318 et l'A319 sortent de la flotte, il y a une activité maintenance. Où va l'A320 ?

Vous avez beaucoup parlé de la valorisation pour le client de la cabine, comme on le fait souvent sur beaucoup d'avions Moyen-Courrier ou Court-Courrier, par contre vous ne dites rien sur la partie basse : quelle soute ? Y a-t-il des containers ? Des personnes travaillent au traitement chargement, souvent l'avion est super mais on a oublié la partie basse. Sur certaines flottes elle est très contraignante en termes d'exploitation, même en termes de sécurité des salariés.

Sur l'Airbus 220 vous ne parlez que du Moyen-Courrier, or lors d'un échange avec M. SMITH, comme d'autres, cet avion doit remplacer du Moyen-Courrier et du Court-Courrier. Si l'on parle du Court-Courrier, cela concerne aussi le Point à Point. J'ai compris aussi que l'Airbus 220 est prévu dans la stratégie d'amélioration des résultats du Court-Courrier qui viendrait en complément du PDV.

Dernier point : on n'a pas de visibilité sur le remplacement des A321-320. D'après ce que l'on avait pu comprendre de M. SMITH et d'Anne RIGAIL il y a deux-trois mois, l'A220 n'était pas prévu pour remplacer l'A320-321, une réflexion était en cours pour savoir si c'était du A321 NEO ou du A320 NEO.

**M. TIZON, Président.**- Sur la question de la stratégie, je rappelle que le 18 septembre lors de la session du CSEC nous terminerons le processus engagé en mai autour de la stratégie et de la GPEC. Je pense que nous serons amenés à parler des *update* de cette stratégie par rapport aux dernières décisions d'investissement. On peut prévoir de nouveau en fin d'année une intervention soit d'Anne RIGAIL ou de Ben SMITH au regard de ces questions de stratégie. On peut en parler mais à l'heure actuelle ce n'est pas encore prévu.

**M. BERTRAND.**- Je vais répondre à M. DUCOURTIEUX qui m'a posé une première question sur l'aménagement cabine de l'A350, notamment des ratios toilettes. Il n'y a pas eu de diminution des ratios. Nous sommes dans des ratios tout à fait compatibles avec ce que nous avons sur les autres avions Long-Courrier.

Je voudrais redire, et cela a été dit à l'époque lorsque JOON a été lancé, JOON n'était pas une compagnie *low cost*. L'aménagement conçu au départ pour JOON est un aménagement haut de gamme avec, en Business, des sièges complètement plats, un accès direct à l'allée, avec les meilleurs standards au niveau de l'aménagement cabine, de la connectivité avion, le Moonlighting.

Aujourd'hui, l'aménagement prévu pour les avions d'Air France, qui reprend celui prévu pour JOON, est du même niveau que celui que nous aurions fait pour Air France. C'est vraiment un aménagement haut de gamme.

La seule chose qui va changer -des modifications sont en cours sur les avions- concerne la décoration intérieure des appareils pour la passer de JOON à Air France, ce qui représente un gros travail, puisque la décision a été prise assez tardivement au regard du *process* normal de définition d'un avion. Sinon, l'avion est aux couleurs Air France. La cabine, quand vous pourrez la découvrir, c'est vraiment une cabine Air France avec les couleurs Air France et les meilleurs standards d'Air France. Je voudrais vous rassurer sur ce point. Il n'y a pas eu de compromis fait sur la qualité de l'aménagement.

Vous m'avez posé une question sur l'arrivée de l'A220 au sein de la DGI et de l'organisation du travail autour de cet avion, des effectifs. C'est bien un des sujets qui va être traité dans le cadre de la préparation du projet d'arrivée de l'avion. La Direction de l'Industriel va revoir son organisation.



Lorsque des avions arrivent -et c'est bien le cas pour les avions nouvelle génération-, les effectifs sont de toute façon prévus pour assurer efficacement la maintenance des appareils. Il se peut qu'il y ait aussi des transformations dans les métiers, car ces nouveaux avions ont beaucoup d'informatique. Ces avions ne s'entretiennent plus aujourd'hui comme il y a 10 ou 15 ans. Il faut effectivement s'adapter. Il faut que l'entreprise se transforme. Ce n'est pas simplement vrai au niveau de la Direction Industrielle, c'est vrai au niveau de toutes les entités de l'entreprise.

Je suis à la Direction de la Flotte depuis quelques années. Aujourd'hui, quand nous préparons l'arrivée d'un avion d'un nouveau type, nous sommes sur des problématiques différentes d'il y a quelques années avec beaucoup d'informatique embarquée, des systèmes de connectivité, des nouvelles applications disponibles pour les pilotes, les PNC.

Toute l'entreprise doit s'adapter et se transformer pour exploiter au mieux et dans les meilleures conditions ces appareils pour en tirer le meilleur bénéfice. Ce sera fait pour l'A220, comme c'est fait pour les autres machines, comme cela a été fait pour le 87.

Cet avion était hyper moderne avec une rupture technologique majeure dans de nombreux domaines. Pour la maintenance, il a fallu s'adapter à la formation des personnels pour la réparation des matériaux composites. C'est un domaine que vous connaissez particulièrement bien. Ce qui est vrai pour le 87 sera aussi vrai pour l'A220 dans d'autres domaines, à savoir une adaptation continue des personnels. De la formation est prévue pour cela. Des effectifs seront là. Je pense que vous pouvez être rassurés. Nous en reparlerons dans le futur. Nous avons encore du temps, mais ces sujets seront complètement appréhendés.

Lorsque j'ai parlé d'optimisation de sortie des avions, il est bien naturel que nous essayons d'optimiser notre plan de sortie. Nous n'allons pas engager des coûts sur les avions qui sortent quelques mois ou un an avant leur sortie.

Bien sûr, nous engagerons tous les coûts nécessaires pour assurer la sécurité des vols, qui n'est jamais remise en cause. Si nous devons faire des investissements, par exemple sur la cabine, nous regarderons précisément si le *business case* pour un investissement cabine est rentable en fonction de la durée résiduelle de l'exploitation de l'avion. À chaque fois, la question se pose.

Quand je parle d'optimisation, il s'agit de s'assurer que nous n'engageons pas de coût supplémentaire sur un appareil, qui ne serait pas amorti d'une manière ou d'une autre avant sa sortie. C'est le cas aussi pour les visites avions. C'est le cas aussi sur les A380. C'est la raison pour laquelle nous n'allons pas investir aujourd'hui sur l'A380 dans une rénovation complète des cabines quand on voit l'argent que cela représente, pour sortir les avions 1 ou 2 ans après. Ce serait totalement contre-productif.

Si nous voulons financer ce plan d'acquisition d'avions, nous avons quand même besoin de dégager des marges, de faire des profits. C'est grâce à toutes ces économies que nous permettrons de transformer l'entreprise.

**M. DUCOURTIEUX.-** Je comprends ce que vous nous expliquez par rapport à l'optimisation. Dans la flotte Moyen-Courrier, les plus vieilles machines sont les A320. Ce ne sont pas les A318 et A319 qui vont arriver les premiers à une grosse visite. C'est plutôt l'A320.

**M. BERTRAND.-** La flotte la plus âgée est A319. Je peux vous donner le chiffre exact.

La flotte A320 reste encore relativement jeune. Nous ne sommes dans l'urgence pour remplacer ces avions. Le parti pris mis sur la table est de dire : nous allons remplacer en priorité les A318 et A319, car c'est la flotte globalement la plus ancienne. Cela permet de simplifier la flotte en supprimant un sous-type pour permettre l'arrivée des A220. Les A320, il n'y a aucune urgence à les remplacer. Les A320 continueront à avoir des grandes visites pour le jour où, dans quelques années, ils seront remplacés.

Le calendrier est construit sur plusieurs années. Il est complètement maîtrisé. Il est travaillé en proximité avec les équipes de la Direction Générale Industrielle.

Je voulais répondre à la question sur le remplacement des A380. Vous m'avez demandé pourquoi je n'ai pas mis 2022 dans le plan. Je ne peux pas vous dire exactement quel type d'avion va remplacer en nombre les A380, puisque la décision n'est pas prise. Nous sommes en train d'étudier les scénarios. Plusieurs scénarios sont à l'étude pour remplacer ces appareils.

Nous voulons simplifier la flotte, donc nous n'allons pas rajouter du 777X ou un nouveau Long-Courrier gros porteur pour remplacer ces avions. Nous ferons le choix parmi le 787, le 350, voire le 330neo. Toutes ces hypothèses sont sur la table. Elles sont en discussion avec les constructeurs. Nous prendrons la décision en fin d'année. Je ne peux pas vous dire aujourd'hui exactement quelle sera la structure de la flotte en 2023.

Je peux juste vous confirmer que les trois derniers A380 sortiront en 2022. C'est ce que nous avons annoncé et c'est ce que nous allons faire. 2020 : deux avions de moins. 2021 : un avion en moins. 2020 : les autres avions sortiront progressivement de la flotte. Tout cela se prépare. C'est encore loin, c'est dans 3 ans.

Ne soyez pas inquiets. Nous avons une relation extrêmement professionnelle avec les constructeurs Airbus ou Boeing. Nous n'aurons pas de problème à avoir des avions. Dans nos carnets de commandes, nous avons aussi des options qui nous restent. Nous avons à la fois des 350 et des 87. Si nous voulons prendre des avions supplémentaires, nous avons déjà la possibilité de le faire à travers les contrats existants.

Ce qui est très important dans une politique de flotte efficace, c'est la flexibilité. Je suis à la Direction de la Flotte depuis de nombreuses années. Je peux vous garantir que nous avons un souci constant d'ajustement, que ce soit à la hausse ou à la baisse, dans nos contrats. Nous sommes protégés. Nous pouvons avoir des avions supplémentaires. Nous n'aurons pas de problème pour avoir des avions. Soyez rassurés. Nous trouverons les avions qu'il nous faut pour remplacer ces avions.

Pour les solutions de remplacement, nous en reparlerons quand les décisions seront présentées au conseil d'administration en fin d'année.

Monsieur LAMARQUE, je vais vous rassurer déjà : la classe Première n'est pas du tout remise en cause. La Première a été confirmée. Il n'y a pas de réflexion sur la suppression de la Première.

Vous m'avez parlé de notre relation avec les PNC et les organisations professionnelles. Je peux vous garantir qu'à chaque fois que nous développons un projet de nouvel avion, nous avons les consultations avec les organisations professionnelles. Nous faisons des présentations. Vous pouvez demander à vos collègues. Je suis intervenu très souvent auprès de vos instances. J'ai fait des présentations. Nous faisons des présentations physiques sur les avions. Nous tenons

compte de vos remarques, notamment pour tenir compte de toutes les problématiques qui peuvent se présenter, pour l'optimisation du service, pour faciliter le service, pour éviter les problématiques de mal de dos, de chargement. Nous ferons sur l'A320 comme nous avons fait sur les autres avions. Je veille vraiment et je m'y étais engagé auprès des équipes de M. CARON. Nous avons des sessions avec vos représentants pour travailler sur un certain nombre de points.

Parfois, des demandes ne sont pas possibles. D'autres le sont. Nous en tenons compte et nous faisons au mieux pour optimiser. Que ce soit sur le 87 ou sur l'A350, qui sont les deux avions faits récemment, je pense que globalement beaucoup de demandes ont été satisfaites. Globalement, les personnels navigants commerciaux sont plutôt contents de voler sur ces avions. J'en connais peu qui me disent : « *Je préfère retourner sur les A340* ».

**M. LAMARQUE.-** Je fais référence à un épisode du 35J avec un *trash compactor* qui n'existait pas sur le 777-200, qui avait coûté un peu d'argent. La prise en compte des demandes de PNC aurait pu l'éviter. Si c'est fait aujourd'hui, tant mieux, puisque c'est dans l'accord.

J'avais eu des retours sur l'A220 : problème de fermeture de porte. En avez-vous entendu parler ? Quelqu'un de chez Swiss nous a dit qu'ils ont rallongé la poignée de la porte de l'avion. C'est le type d'exemple.

**M. BERTRAND.-** Ce sont des points que nous allons regarder dans le cadre de la définition.

**M. LAMARQUE.-** Et la conception des racks.

**M. BERTRAND.-** Sur l'affectation de l'A350 sur la ligne de Bamako-Abidjan, nous prenons en compte l'ensemble des contraintes au niveau du réseau. Il peut y avoir sur une ligne donnée des particularités, des spécificités. Je ne connais pas dans le détail le contenu des accords que vous avez avec la Direction Générale.

Aujourd'hui, nous avons sur cette ligne un avion qui va être exploité sur quatre étapes sur un aller-retour. L'objectif est d'essayer d'accélérer la formation des personnels navigants techniques.

L'avion présente les meilleurs standards au niveau du confort. Je ne comprends pas votre point. L'A350 est un bel avion. Vous avez des *crew rests* très confortables. Vous avez des *galleys* très bien aménagés. J'attends votre retour dès que vous aurez volé sur l'avion, si vous avez la chance de voler dessus. N'hésitez pas à revenir vers moi. Je pense que vous ne serez pas déçu.

J'ai eu une question de M. TAIBI sur les choix de flotte. Vous avez parlé de choix moteur. L'évolution des flottes se fait sur des temps assez longs.

Il y a 15/20 ans, voire plus, nous avons souvent le choix de la motorisation sur les avions. Je prends l'exemple du 777, qui a été le premier avion qui a vraiment lancé le renouvellement de la flotte Long-Courrier d'Air France, lorsqu'il a été commandé en 1996. Aujourd'hui, 70 sont en exploitation. Nous pouvons considérer que cela a été un très bon choix et un très bel avion. Nous nous félicitons tous les jours de l'avoir. Cet avion est très efficace. À l'époque, nous avions le choix entre plusieurs motorisations. Nous avons fait le choix de GE.

Au fil du temps, les investissements sur les nouvelles plateformes étant tellement importants que les constructeurs ont réduit leur offre. De plus en plus, nous n'avons pas le choix

de la motorisation. L'A350 était équipé avec des moteurs Rolls-Royce. Vous n'avez pas le choix. Nous ne pouvions pas mettre de GE sur un A350.

C'est la même chose pour l'A220 qui est proposé avec des moteurs Pratt & Whitney : on n'a pas le choix du moteur. C'était la même chose avec le 777-300er, l'avion a été livré exclusivement avec du GE.

La contrainte c'est le choix de la motorisation ou pas. On ne choisit pas un avion à cause ou grâce à son moteur. On le choisit parce qu'il répond à un besoin sur le réseau. Si on veut optimiser l'affectation des appareils sur le réseau et les recettes que l'on en tire, on choisit un module et un avion et après la motorisation si on a le choix. Sinon on prend l'avion avec sa motorisation et l'on s'adapte. On adapte l'entreprise et l'on négocie des accords avec les motoristes. C'est une perpétuelle évolution. Le choix des avions se fait en fonction des besoins du réseau, c'est cela qui *drive* le processus. Je ne vais pas commander des avions qui sont soit trop gros, que le réseau ne saura pas utiliser sur les lignes, soit trop petits car la capacité serait inférieure. Les avions que nous choisissons sont des avions dont le réseau a besoin, avec la projection que l'on a sur les années, le développement, la flexibilité dans nos contrats.

**M. TAIBI.-** Au moment de racheter Air Inter, ils avaient l'A330, on ne les a pas intégrés dans notre flotte parce qu'ils n'avaient pas la motorisation General Electric. On s'est coupé du A330 dans les années 90. GE a sorti son moteur en 2000, avant ce n'était que Rolls Royce. C'est un changement de stratégie, je n'ai pas de problème avec cela, je dis seulement qu'avant on nous a expliqué, à nous salariés lambda, qu'Air France ce sont des avions General Electric, à part Concorde. Vous nous dites que l'A350 c'est exclusivement Rolls Royce, d'accord ; l'A330 c'était exclusivement Rolls Royce pendant dix ans.

**M. BERTRAND.-** Au fil des années, il y a eu des évolutions sur les offres proposées par les constructeurs. Je ne vais pas revenir sur Air Inter car cet historique pourrait nous mener loin dans la soirée. L'A330 c'était plus le fait qu'Air Inter avait des avions qui étaient configurés pour faire du court et du Moyen-Courrier et n'étaient pas destinés à faire du Long-Courrier. Des décisions sont prises en fonction des aménagements des appareils, des reconfigurations possibles. Ce n'est pas simplement la motorisation qui a fait que ces avions ne sont pas entrés chez Air France.

Sur les deux divisions : je vous confirme qu'il n'y a pas aujourd'hui de bi-qualification pour les pilotes entre les A220 et les A320 ; il y aura bien deux secteurs d'exploitation. Sur des tailles de flotte telles que celles d'aujourd'hui, de 60 avions, on peut se permettre d'avoir deux qualifications. Ce n'est pas un problème en termes de gestion de flotte. Il y a des tailles critiques, nous sommes bien ici au-delà de la taille critique. Cela ne désoptimise pas du tout les Opérations Aériennes d'avoir deux qualifications sur des tailles de cette ampleur ; ce qui désoptimise c'est d'avoir 10 avions d'un type, 10 avions d'un autre type, etc. avec des qualifications différentes. Dans ce cas c'est effectivement compliqué à gérer.

Je précise que lorsque j'emploie l'expression « Moyen-Courrier », cela représente pour moi l'ensemble du Moyen-Courrier Air France, soit les 114 avions que l'on a aujourd'hui en exploitation (Moyen-Courrier et Court-Courrier). C'est juste une expression générale. C'est le langage flotte, pas le langage *network*.

Sur le remplacement des avions : nous verrons en fin d'année les conclusions de nos études.

Sur la motorisation et la maintenance des moteurs du Moyen-Courrier, des négociations sont en cours avec le motoriste comme il y en a avec le constructeur. Nous verrons ce que nous faisons. Il n'y a pas de décision prise à ce stade puisque l'on est au milieu des négociations. Je ne peux pas vous en dire plus sur ce sujet.

Sur l'A380, le nombre de sièges offerts sur l'ensemble de la flotte va se réduire car beaucoup d'avions vont sortir. Aujourd'hui notre besoin est moindre sur le nombre de sièges Première à offrir. L'offre est en diminution. Il faut s'assurer que sur un certain nombre de lignes majeures avec un *yield* important, notamment sur les classes haute contribution on garde ces sièges mais si l'on garde la Première pour la mettre sur des lignes où l'on perd de l'argent, ce n'est pas non plus souhaitable. On va adapter, ajuster la taille de la flotte aux besoins de la Première. Des études seront faites pour voir ce que nous faisons dans le futur pour développer le produit Première lorsque viendra le temps de la rénovation des cabines des 777-300er qui seront les seuls avions à avoir la Première à l'horizon 2022-2023. Nous ne laissons pas tomber la Première.

**M. TIZON, Président.**- Monsieur TAIBI sur l'impact, le dimensionnement, j'en reparlais avec le Hub : je comprends qu'aujourd'hui sur les 9 sièges du A380 le coefficient de remplissage n'est pas à 100. Il faut vérifier comment faire le dimensionnement sur le service P\* pour vérifier l'impact. Cela fait partie des questions.

**M. BERTRAND.**- Sur les échanges faits avec KLM, je vais être très clair : nous avons fait une opération d'optimisation de la flotte puisque que KLM avait dans son portefeuille de commandes 7 A350. Nous avons échangé – cela a été officialisé avant l'été – 7 commandes fermes d'A350 avec 6 commandes fermes de B787 qui nous restaient dans notre carnet de commandes. Les tailles des flottes Air France et KLM ne sont pas du tout les mêmes. Aujourd'hui nous sommes à 107 avions et KLM à 66-67. Cela n'a pas de sens pour KLM d'avoir une petite flotte de 7 appareils dans un système où ils ont déjà plusieurs petites flottes avec du 747 Combi, du 747-400 passagers, du 777-200, 777-300, du 787-9, du 787-10. Au passage d'ailleurs je signale que la politique de la flotte de KLM est très cohérente. Eux vont vers une simplification de leur flotte, mais nous aussi nous avons une politique flotte très cohérente puisque nous allons supprimer 2 types avions dans les trois ans qui viennent avec le retrait du A340-300 et de l'A380. En nombre de sous-type avions, KLM en a autant que nous.

Nous n'avons vraiment pas à rougir de notre politique flotte et de la façon dont nous la menons. On optimise en permanence. L'objectif est de simplifier, c'est ce que j'ai essayé de vous donner dans le message de ce matin. Ces échanges de commandes sont faits pour ajuster les carnets de commandes et les optimiser. Toutefois nous gardons la possibilité de recevoir des B787 dans la flotte à l'avenir. Nous avons toujours un contrat B787 avec des options dedans. Un avion ferme arrive en mai 2020. Il n'a absolument pas été remis en cause. On verra en fin d'année ce qu'il se passe pour le devenir des flottes. Peut-être prendrons-nous plus de B787 ou plus d'A350.

Sur l'A350 Joon Air France, on est face à une décision stratégique qui va dans le sens de la simplification de la flotte. Je ne vais pas revenir sur ce qui a été expliqué à l'époque. Avoir une flotte dans une autre configuration amenait à désoptimiser l'ensemble au niveau des opérations et de la flexibilité d'affectation des avions, des réserves également. Avec la réintégration des A350 chez Air France livrés Air France, en configuration Air France, on revient dans un schéma global de simplification de la flotte. C'est le résultat de la réintégration des avions de Joon. Même chose d'ailleurs pour le Moyen-Courrier puisque tous les moyen-courriers Joon sont réintégrés dans la flotte Air France. Il y a encore des avions aux couleurs Joon parce qu'il faut le temps de les repeindre. Ce sera fait dans les mois qui viennent, à partir de cet hiver sur des périodes plus creuses.

Globalement, à terme tous les avions seront à nouveau aux couleurs Air France.

**M. TAIBI.-** Madame RIGAIL nous avait dit que les six premiers A350 étaient configurés en Joon et qu'il était trop tard pour changer.

**M. BERTRAND.-** Je pense qu'Anne RIGAIL a voulu dire qu'il n'était pas possible de changer l'intérieur des appareils avant de prendre livraison des avions. C'était trop tard dans le processus. Si je vous emmène demain à Toulouse sur la chaîne d'assemblage d'Airbus, je ne vais pas vous raconter d'histoire : vous verrez une cabine avec une configuration, des couleurs Joon (le bleu Joon). Par contre, ceci est confidentiel. Il ne faut pas en parler à l'extérieur, à la presse. Joon est derrière nous, on n'en parle plus ; une fois que nous aurons pris livraison de l'avion, on va le remettre en configuration Air France en changeant un certain nombre de matériaux et de produits, des tissus, les rideaux (des éléments n'ont pas pu être changés car c'était trop tard). Ce sera fait après la livraison et avant la mise en ligne. Le jour de la mise en ligne vous aurez un avion purement Air France.

Lorsque la décision a été prise, les *process* de définition des avions étant très longs, on n'a pas pu changer la configuration avion le jour de la livraison. Lorsque l'on prend livraison d'un avion et que l'on fait le chèque on n'a pas envie que l'avion soit immobilisé une semaine pour faire des changements à l'intérieur de la cabine. L'objectif est déjà d'accélérer le processus avec Airbus et qu'il nous donne des avions clés en main, aux couleurs Air France.

Nous gérons tout cela au mieux. D'ailleurs on a tellement bien géré que nous avons fait des acrobaties pour accélérer les choses ; les sièges *business* livrés chez Airbus sont entièrement aux couleurs d'Air France. Nous avons réussi à anticiper beaucoup de choses pour réduire les coûts. L'objectif principal de mon équipe était la réduction des coûts. Cette année est une année difficile ; il faut tous faire collectivement des efforts. Dans ce secteur-là nous avons mis la pression sur les fournisseurs pour accélérer un maximum de choses afin que tous les éléments de décor Air France soient incorporés le plus tôt possible à bord des avions.

Le premier A350 qui a volé hier est extérieurement aux couleurs Air France. Cela évite de repeindre les avions mais intérieurement il reste des choses à modifier. Ce sera fait après livraison. C'est un tout petit chantier PDM d'une semaine. Ce n'est pas très long. On a réduit au minimum la modification sur ces avions avant de les mettre en ligne en version Air France. J'espère que cela vous rassure.

**M. TAIBI.-** Anne RIGAIL nous a dit que pour les six premiers vols c'était trop tard ; cela coûterait une certaine somme. Et sur les 60 options ?

**M. BERTRAND.-** Le temps de prendre livraison de ces 60 appareils, nous n'allons les prendre en 2 ans. Cela va prendre un peu de temps. Nous avons voulu passer une commande en protégeant l'avenir, car nous ne savons pas du tout comment ce programme va évoluer. S'il y a une saturation des slots de production dans quelques années, nous serons protégés. Nous aurons accès à des avions supplémentaires.

Maintenant, clairement, la décision n'est pas prise. Aujourd'hui, nous prenons la décision de remplacer les 318/319 par des A220, car c'est la taille de module idéale. L'A220 est un peu plus gros que les 318/319. Effectivement, les 320/321 sont de taille plus importante. Nous n'avons aucune décision à prendre à court-terme. Nous verrons le moment venu en fonction de l'évolution de la situation, de l'économie de nos lignes, de la structure du réseau, des nouvelles

escales qui auront été ouvertes. Au moins, nous sommes protégés sur le futur avec les stocks de livraison.

L'A320neo aurait été trop gros pour remplacer les 318 et les 319. Ce ne sont pas du tout les mêmes tailles de modules. L'A320neo fait 180/186 places. C'était beaucoup trop gros pour remplacer les 318 et les 319.

Si nous avions voulu remplacer l'A318 et l'A319 par du neo -tout ce que je vous dis là est confidentiel-, il aurait fallu prendre du 319neo. Le 319neo est un avion qui ne se vend pas aujourd'hui. Il est beaucoup trop cher pour sa taille. En plus, nous n'aurions pas eu de livraisons aussi nombreuses sur un avenir aussi court. Ce n'était pas une solution. De toute façon, ce n'est pas une solution que j'aurais recommandée à l'entreprise. Je n'aurais jamais proposé d'investir sur du 319neo. Il est trop cher et n'a pas la bonne configuration. C'est pour cela que le choix de l'A220 s'est imposé. Le 320neo est trop gros. Il y a un écart de plus de 50 sièges avec le 318. C'est la réponse que je peux vous donner pour les 60 premières machines.

Pour la suite, nous verrons. Il faut prendre les sujets les uns après les autres. Nous ne pouvons pas décider maintenant de la taille de flotte en 2025 et en 2026. C'est trop loin. Nous prenons les sujets. Nous préparons l'avenir. Nous nous protégeons avec les slots des constructeurs. C'est toujours ce que nous avons fait.

Je vous signale quand même, Monsieur TAIBI, que les A350 que nous prenons aujourd'hui en livraison et que nous allons prendre en livraison en 2020/2021/2022, ce sont des commandes qui ont été passées en 2013. À l'époque, heureusement que nous avons eu ce sens de l'anticipation pour commander des avions dont nous n'avions pas besoin tout de suite, mais qui nous protègent maintenant, car ces avions arrivent au meilleur moment, à la fois pour l'économie de nos lignes et pour la question environnementale.

Dans une politique de flotte, il faut être flexible et beaucoup anticiper pour se protéger par rapport à l'avenir. C'est ce que nous faisons avec les options. C'est un engagement minimal. Cela ne nous engage pas à grand-chose, peut-être que nous ne lèverons aucune option, je n'en sais rien. Il faut se donner rendez-vous dans 3 ou 4 ans, une fois que nous aurons reçu les premiers A320.

Nous n'allons pas commander non plus une centaine d'avions sans savoir comment se comporte l'avion sur notre réseau, avoir le début de l'exploitation. Nous y allons progressivement. C'est ce que nous avons fait avec le 777 à l'époque. La première commande était de 10 avions et 10 options. Après, la taille de la flotte a grossi au fur et à mesure, car l'avion était bon. L'avion n'aurait pas répondu à nos critères en interne sur l'efficacité opérationnelle, nous n'aurions pas continué.

C'est ce que nous faisons sur le 380. Nous avons pris des options et nous ne les avons pas levées. Maintenant, nous rendons les avions au loueur. Il y a 5 avions loués que nous allons lui rendre. Les autres avions, nous allons nous en débarrasser. C'est être pragmatique que de se dire que nous allons faire les choses progressivement en les séquençant dans le temps.

Monsieur BEAURAIN, vous m'avez posé une question sur la compensation du nombre de 380. Je peux vous confirmer que la flotte de 380 sera remplacée par des avions et que nous allons poursuivre nos investissements pour permettre le renouvellement et la croissance de la flotte. Au-delà de 2021, la flotte va continuer à croître.

Aujourd'hui, je ne peux pas vous dire le nombre d'avions au final retenu pour remplacer les derniers 380 qui sortent. Cela fait partie du projet que nous sommes en train de regarder. Nous avons un rendez-vous en fin d'année avec le conseil d'administration pour regarder quelles sont les meilleures solutions pour remplacer ces modules.

**M. BEURAIN.-** Plus que le nombre d'avions, c'est le nombre de sièges. Est-ce équivalent ?

**M. BERTRAND.-** Oui, à la fois en nombre et en taille.

**M. BEURAIN.-** Normalement, les B777 commencent à sortir dès 2022. Le confirmez-vous ?

**M. BERTRAND.-** Je ne sais pas qui a dit que le 777 avait 30 ans. Notre premier 777-200 a été livré en mars 1998. Je le sais, car j'y étais. Vous pouvez me faire confiance. Nous avons reçu nos 25 avions entre 1998 et 2002. L'âge moyen de la flotte 777-200 est de 19 ans. En moyenne, ces avions vont être opérés *a minima*, selon les avions, encore 4/5/6 ans. Cela dépendra. Nous aurons une approche pragmatique. Il faudra regarder le coût de l'entretien des appareils sur la durée. Les avions qui vieillissent, c'est toujours coûteux. Nous essaierons d'optimiser en fonction de nos ressources et de nos capacités de renouvellement.

Comme l'a dit Patrice TIZON, nous traversons quand même une période économique difficile. Nous avons besoin de dégager des marges pour assurer la croissance. Nous sommes quand même en forte croissance. Il y a 2 ans, nous avions 104 avions en flotte. L'année prochaine, nous serons à 112 avions et, l'année suivante, nous ferons encore +1. Nous sommes sur une forte croissance et il faut le financer. Il faut dégager des marges pour financer les achats d'appareil.

**M. TIZON, Président.-** Sur le Long-Courrier, l'objectif est d'arriver à 126.

**M. BERTRAND.-** À l'horizon 2025, nous devons être sur ces ordres de grandeur.

**M. TIZON, Président.-** Il faut faire attention. Je ne pense qu'il y ait un avion qui permet d'atteindre le nombre de sièges que le 380 offre à l'unité. Pour autant, nous avons une forte croissance qui est prévue sur le Long-Courrier. Quand j'entendais le terme « attrition », je pense qu'il faut faire attention. Nous sommes sur un plan de développement. Nous ne sommes pas en train de dire qu'on remplace une machine de 500 personnes par une machine de 200 personnes. Nous sommes sur une augmentation du nombre de long-courriers.

**M. BERTRAND.-** Nous ne sommes pas en attrition, c'est clair.

Monsieur ALLONGÉ, j'ai répondu à votre question sur l'âge du 777-200. Vous pouvez vérifier.

Sur la flotte de Transavia, je n'en parle pas, car ce n'est pas le sujet. Des accords ont été signés. Vous êtes au courant. Cela a été largement publié. Nous verrons avec les équipes de Transavia comment la flotte évolue dans le futur. Pour le moment, ce n'est pas un sujet d'actualité.

Pour HOP!, la stratégie est très claire. Aujourd'hui, la priorité est de rationaliser la flotte de HOP!, de la simplifier. Une décision majeure a été prise : sortir les ATR. Tous les ATR vont sortir rapidement. Il n'y a pas du tout de volonté de ne rien faire chez HOP!, puisqu'il a été décidé d'investir aussi dans des nouveaux avions.



Vous avez sans doute appris que HOP! reçoit des avions neufs, des Embraer 190. Un avion a été encore réceptionné au mois d'août. Un autre avion va arriver au mois de septembre. La politique de flotte est dynamique chez HOP!. Effectivement, nous restreignons la taille de la flotte car il y a trop d'appareils. Il faut aussi simplifier et optimiser. Cela passe par la réduction du nombre de types avions. Cette première phase qui va durer sur une année vise à sortir complètement tous les ATR de la flotte. Après, nous verrons quelle sera la phase suivante.

**M. TIZON, Président.**- Il n'est pas du tout prévu de mettre des A220 chez HOP!. Il faut être clair.

**M. BERTRAND.**- D'ailleurs, le contrat A220 signé est un contrat avec Air France. Ce n'est que sur le périmètre Air France.

Madame TUCHMUNTZ-LAHITTE, j'ai répondu sur le remplacement des 318/319 et le séquençage de remplacement des appareils.

Pour 2022, le nombre d'avions Long-Courrier : nous allons regarder dans le cadre des études avec la sortie des 380 quel est le bon module et le nombre d'avions.

J'insiste à nouveau sur notre politique de flotte qui vise à simplifier. Personne ne peut nier que, lorsque nous retirons deux types avions, cela simplifie la flotte. Cela va être bénéfique pour tout le monde.

Sur les échanges avec KLM, j'ai déjà répondu.

Nous avons répondu sur Transavia et HOP!

Sur le confort en cabine, la section de fuselage est un peu plus étroite sur l'A220 que l'A320. En même temps, vous n'avez que 5 sièges par rangée. S'il y avait la place de mettre 6 sièges, nous aurions mis 6 sièges. Nous bénéficions, avec 5 sièges, d'un meilleur confort par siège, puisque vous avez un pouce de plus par siège et vous avez des allées plus large. Vous avez une augmentation très importante du confort en cabine.

Les PNC nous le disent souvent. La largeur des allées est très importante pour la fluidité et le service. Avec ces avions, il n'y a pas mieux sur le marché. Nous allons avoir un siège plus large entre accoudoirs, des allées plus larges. Au niveau du *pitch*, il n'y aura pas de compromis. Vous aurez le même confort pour les jambes que vous avez sur d'autres avions Moyen-Courrier. Aujourd'hui, nous sommes sur un positionnement *pitch* qui est loin d'être confortable.

Les sièges ont fait de tels progrès en termes d'ergonomie avec la forme des sièges que vous avez vraiment l'impression d'avoir trop de *pitch*. Avec un *pitch* de 29 ou 30 pouces, on peut être très bien aussi. Il n'y a pas de compromis sur le confort en longueur.

**Mme TUCHMUNTZ-LAHITTE.**- Je ne suis pas convaincue que le fait de sortir deux avions pour les remplacer par éventuellement deux autres soit de la simplification.

La recherche de synergies entre les différentes compagnies du Groupe me paraît insatisfaisante à ce jour et on pourrait y réfléchir pour l'avenir.

Par rapport au confort du passager, excusez-moi, je ne voudrais pas vous « agresser », mais vous ne mesurez pas forcément la même taille que la plupart des jeunes d'aujourd'hui, qui

estiment qu'ils gagneraient en confort dans nos avions s'ils avaient un peu plus de longueur de jambe. Actuellement, dans la presse, Que Choisir est en train de sortir une étude disant que le confort des passagers en termes d'espace à bord est significativement en train de se réduire. J'aimerais bien savoir si c'est lié au développement des *low cost* et si les « legacy » se positionnent véritablement en ayant un meilleur confort à bord. C'est l'un des moyens pour elles de conserver leur clientèle par rapport aux *low costs*. C'est un avantage compétitif certain que de permettre à nos clients de ne pas avoir les genoux sous le nez pendant tout un vol.

**M. BERTRAND.**- Ce sont des questions très pertinentes, mais cela sort un peu du cadre de la réunion. Je ne suis pas en charge de l'expérience client. Ces points seront bien sûr regardés avec les équipes de l'Expérience Client pour optimiser au maximum les produits. Je peux vous dire que, pour l'A220, vous allez avoir un réel gain de confort comparé aux cabines aujourd'hui.

Monsieur DEGAND, j'ai bien noté vos questions qui sont très pertinentes.

Sur la rationalisation de la flotte et le remplacement des A320-321, je pense avoir répondu. On phasera dans le temps les décisions pour leur remplacement. Effectivement il y a une différence importante de taille de flotte entre le module A320, le module A321 et le module A220. Nous verrons comment traiter cette question dans le futur.

La décision de l'A380 n'est pas facile, c'est la raison pour laquelle nous avons mis plusieurs mois pour décider de son arrêt puisque comme vous le savez, la flotte est jeune. En même temps il y avait une réelle situation d'opportunité. Sur notre flotte de 10 avions, 50 % sont loués. Ils arrivent en fin de location. C'est vraiment une opportunité de les sortir facilement. C'est la seule flotte où 50 % des avions sont en location ; pour la plupart des autres avions on se situe plutôt entre 30 et 40 %. Il fallait saisir cette opportunité. Il y a aussi tous les arguments que je vous ai donnés sur la *slide* sur les difficultés sur cet avion : les coûts de maintenance, les irrégularités, la difficulté de déploiement.

Vous avez mentionné 400 millions, je ne sais pas comment la situation sera traitée dans les comptes. Tout cela va être compliqué mais de toute façon sur le *business case* global c'est bien l'ensemble de l'avion et toutes les composantes qui ont été pris en compte sur la durée. On ne regarde pas simplement le résultat sur deux ans mais sur plusieurs années avec les amortissements, les investissements cabine que nous aurions dû faire. Globalement le bilan est positif.

Sur la capacité en coque, je répète que nous examinerons en fin d'année le choix de l'avion de remplacement et le choix du nombre de sièges par module pour remplacer ces appareils. Sachant que bien évidemment il s'agit d'une restructuration du réseau ; on ne va pas remplacer l'A380 sur la même ligne par un module plus petit. Il y a des jeux de pousse-pousse : on va peut-être mettre des 777-300er à la place des A380, qui eux-mêmes seront remplacés par d'autres avions. Cela se regarde globalement. C'est une réaffectation des avions sur les lignes.

Sur la stratégie Air France, Air France KLM, j'ai expliqué les échanges de positions fermes d'avions.

Sur la maintenance des A220, nous sommes en discussion avec Pratt & Whitney, nous verrons quels sont les schémas qui sont retenus pour la maintenance des moteurs. Je ne peux rien vous dire là-dessus.

Sur les soutes : les A220, comme les A318 et les A319, ne sont pas des avions qui sont conteneurisés. Nous sommes exactement sur le même schéma de remplacement. Il ne faut pas avoir de crainte de ce côté.

Quant à l'offre Cargo, les avions que nous rentrons aujourd'hui (les 787 et les A350) permettent une augmentation significative de l'offre cargo et fret. Au global l'offre augmente malgré le retrait des A380, des A340. Ces avions ont des soutes plus importantes. Avec l'A350 nous poursuivons la croissance sur l'offre des soutes.

Sur le Moyen-Courrier, c'est bien le Moyen-Courrier Air France, le Court-Courrier Air France.

Sur la taille de module pour le remplacement des A321, on remettra cela à plus tard.

**M. GARBISO.**- Le financement est-il fait par la *holding* ?

**M. BERTRAND.**- Les contrats avions sont dans les compagnies aériennes ; KLM a ses contrats avions, Air France a les siens. Anne RIGAIL signe les contrats avions pour Air France ; Pieter ELBERS pour KLM. Nous avons aussi des contrats communs. Je n'ai pas répondu sur les synergies dans le Groupe AF-KL : nous avons des synergies à travers les contrats communs. Sur le B787, l'échanges de position ; on peut encore faire des choses dans le futur. Chaque compagnie aérienne prend ses locations d'avions, les finance. On a des services pour financer les appareils que l'on prend en acquisition.

Il convient de soulever un point. Ceci est confidentiel. Nous sommes arrivés à des niveaux de location d'avions en pourcentage plutôt élevés : entre 40 et 45 % de notre flotte est en location opérationnelle. L'objectif sur les années qui viennent est d'acquérir nos appareils. La situation économique s'améliorant les profits que nous allons dégager vont nous permettre d'acheter ces avions et de ne plus les louer. Dans le passé avec les situations économiques difficiles, le seul moyen de protéger ses parts de marché et d'acquérir des avions pour préserver son *business* était de louer les avions. Nous n'avions pas les moyens d'en acheter. Aujourd'hui nous sommes dans une phase d'achat des avions. Cela ne veut pas dire que l'on ne fera pas de la location opérationnelle ; on peut en injecter aussi une partie. Cela permet d'avoir de la flexibilité. Si dans quelques années on souhaite sortir des avions pour X ou Y raisons, nous pourrons le faire facilement. On essaie d'investir dans notre patrimoine flotte et d'acheter tous nos appareils. C'est la raison pour laquelle il faut redresser nos résultats.

**M. ALLONGÉ.**- C'est plutôt une bonne nouvelle : si on va bien on va pouvoir être augmenté ! On parle beaucoup de SKO dans toutes les présentations qui nous sont faites, d'où notre inquiétude si l'on a beaucoup de sièges en moins, nos SKO ne vont pas être positifs.

Vous avez parlé un peu de la maintenance en disant qu'elle se grée toujours de façon efficace pour pouvoir entretenir nos avions. Je vous rappelle que pour une grande partie de nos avions et tout ce qui est entretien lourd, cela ne se fait pas chez nous. C'est délocalisé dans de nombreux pays. On commence même à délocaliser la maintenance légère. Actuellement il n'y a plus de grève, plus rien, la situation est normale mais on sous-traite notre maintenance en ligne Orly/Roissy à des sous-traitants type AMC, AWAC ! Quand on dit que l'on va gréer suffisamment de personnes pour faire cela, permettez-nous d'être inquiets sur ce sujet.

**M. BEURAIN.**- Je vais abonder sur la partie SKO. Nous sommes dans un Groupe qui comporte deux parties : Air France et KLM. Il y a des choix d'investissement sur la flotte pour

déterminer les niveaux de rentabilité des deux compagnies. Entre 2015 et 2018, certes il y a eu une augmentation de la flotte Air France mais une croissance des SKO sur le Long-Courrier de 1,7 % pour Air France et de 11 % pour KLM. En termes d'évolution de SKO avoir un facteur de 10 en trois ans entre Air France et KLM, c'est très important. Je ne sais pas si vous vous occupez aussi de KLM mais ce sont là des choix stratégiques avec une préférence pour faire du développement et de la croissance dans une compagnie plutôt que dans une autre.

Le partage des passagers dans le Groupe sur le Long-Courrier entre Air France et KLM est en chute pour Air France. En 2015, on transportait à peu près 62 % des passagers Long-Courrier du Groupe ; en 2018 58 %. La tendance est stable. Nos amis du SNPL avaient dans leur ancien accord signifié avec la Direction une *prod balance* avec un retour à l'équilibre à 62 %. Ce n'est plus le cas avec des perspectives d'achat d'avions. Etes-vous en capacité de nous dire si Air France remontra à 62 % en termes de partage de passagers entre les deux compagnies ?

**M. TIZON, Président.-** Quelle période de référence avez-vous prise sur le SKO ?

**M. BEURAIN.-** 2015-2018.

**M. BERTRAND.-** Cela sort du périmètre flotte, je ne suis pas en charge de ces sujets. Je peux juste indiquer que KLM a vu arriver plus tôt des avions de nouvelle génération, notamment les B787 parce que sa flotte était très vieillissante avec les MD11. Cela explique cette évolution sur le module. Mais si vous regardez sur plusieurs années, la flotte KLM reste à peu près constante en nombre d'avions ; elle est autour de 65-66-67 avions quand chez Air France il y a une forte progression. La flotte de KLM est cette année de 67 avions, l'année prochaine elle sera de 67 avions et l'année suivante 68. Chez Air France, il y a + 7 avions en trois ans. C'est bien de comparer objectivement les périodes et pas simplement citer la période que vous avez donnée.

Sur les partages entre Air France et KLM, je ne peux pas me prononcer. Ce n'est pas dans mon domaine.

**M. TIZON, Président.-** Je regarderai les chiffres sur une période un peu plus longue.

**M. BERTRAND.-** Le nombre de coques Air France est en augmentation beaucoup plus forte que chez KLM.

**M. TAIBI.-** Je n'ai pas eu de réponse sur les moteurs Rolls Royce.

**M. BERTRAND.-** Les discussions sont en cours avec Rolls Royce pour voir comment sera effectué l'entretien de ces moteurs. La DGI a bien l'intention d'investir sur ces moteurs. Il faut finaliser les *business case* correspondants qui sont toujours en cours d'étude ; les décisions seront prises le moment venu. Aujourd'hui il n'y a pas de décision de ne pas intervenir sur les moteurs. C'est toujours à l'étude. Je vous rassure sur ce point. On discute aussi avec Pratt & Whitney.

**M. TIZON, Président.-** Nicolas évoquait la fin de l'année comme étant la fin de la négociation, la maintenance des moteurs semble très longue car il s'agit de négociations très complexes.

**M. TAIBI.-** Je parle du moteur Rolls Royce.

**M. BERTRAND.-** C'est pareil : nous sommes couverts en termes d'exploitation. L'entreprise a aussi investi massivement pour être au niveau opérationnel et faire face. Un moteur

de *spare* a été acheté ; un simulateur – on n'en avait pas au commencement de l'exploitation du B787. L'exploitation du A350 commence dans les meilleures conditions. Nous avons vraiment mis les moyens pour que tout soit prêt le jour J.

Après, sur l'évolution du schéma de maintenance des moteurs Rolls-Royce, nous verrons en fonction de l'évolution des négociations en cours avec Rolls-Royce.

**M. TAIBI.-** On se compare, en termes de résultats financiers, avec IAG et Lufthansa. Bien entendu, on va se comparer en termes de flotte avec IAG et Lufthansa. Quand on regarde les choix de flotte de Lufthansa et de British Airways, vous avez balayé d'un revers de main le 777X alors que les deux l'ont commandé. Les deux ont du 320neo.

On est les seuls à faire du 220. C'est peut-être un super avion. Je ne sais pas. Ce n'est pas mon métier. À la fin, vous allez peut-être avoir raison, mais on prend quand même un chemin différent des deux grosses majors européennes en termes de flotte. Déjà sur le Moyen-Courrier, on prend un chemin différent en prenant du 220. Après Delta, on est la grosse compagnie européenne qui lance l'avion. Le fait qu'Air France se positionne sur le 220, cela va faire du bien à Mirabel. Ils doivent être contents qu'Air France se soit positionnée, mais on prend un risque car il n'y a pas beaucoup de retours. Les chaînes de commandes du 320 sont pleines. Si elles sont pleines, c'est que cela doit être un super avion.

**M. BERTRAND.-** Il y a d'autres opérateurs en Europe, notamment Air Baltic, Swiss. D'autres opérateurs vont venir.

**M. TAIBI.-** Je compare Air France à Lufthansa et à British Airways. Je ne vais pas la comparer à Air Baltic, avec tout le respect que j'ai pour eux.

**M. BERTRAND.-** Je suis très content de ne pas avoir fait certains choix que Lufthansa a faits. Très franchement, nous aurions des 346 en flotte aujourd'hui, nous serions assez mal. Je suis très fier des actions menées sur nos choix de flotte ces dernières années et de tout ce que nous sommes en train de faire en ce moment. Les 346 à Lufthansa, je pense qu'il n'y a pas beaucoup de candidats pour les reprendre. Il ne faut pas toujours croire que British Airways et Lufthansa font des meilleurs choix que nous. Soyez rassurés sur ce point. Nous avons des équipes très compétentes. Je pense que nous n'avons pas beaucoup de choses à regretter dans les commandes passées ces dernières années.

**M. TAIBI.-** C'est normal, ce sont vos équipes. Vous êtes le patron de la flotte. Vous allez dire qu'on est les meilleurs.

**M. BERTRAND.-** Vous semblez dire que Lufthansa a une politique de flotte parfaite.

**M. TAIBI.-** Je n'ai pas dit « parfaite ». À chaque fois, on est comparé par rapport à IAG et à Lufthansa. Quand c'est la flotte, on ne se compare pas. Je regarde un peu ce que font British Airways et Lufthansa. Sur le Moyen-Courrier, on innove en termes de grosses compagnies européennes. J'espère que le choix du 220 sera un super choix.

**M. BERTRAND.-** C'est un choix excellent.

**M. TAIBI.-** Les autres ne le font pas. C'est comme JOON. On nous avait dit pour JOON qu'on était les précurseurs. C'était le modèle qui fallait. Et puis, patatras un an après !

**M. BERTRAND.-** C'est autre chose. JOON, c'est une compagnie aérienne, pas un avion.

**M. TAIBI.-** Au niveau de la flotte, on est la première grosse compagnie européenne à mettre en place le 220. J'espère qu'on ne va pas se louper.

**M. BERTRAND.-** C'est un choix ambitieux. Nous nous donnons rendez-vous dans deux ans. Nous en reparlerons. Il y aura beaucoup d'autres compagnies qui auront pris de l'A220.

Lufthansa a acheté des 747-8. Très franchement, je ne vois pas un grand appétit des compagnies aériennes et je suis content que nous n'en ayons pas dans la flotte, car nous serions bien embêtés aujourd'hui. Aujourd'hui, c'est la fin des quadriréacteurs long-courriers. Il n'y en aura plus. Le 380 sort.

**M. TIZON, Président.-** C'est quoi le 777X ?

**M. BERTRAND.-** C'est une évolution du 777-300er. C'est un avion un peu plus gros avec des moteurs nouvelle génération. C'est un dérivé du 777-300er actuel. Très franchement, pour le moment, nous n'avons pas du tout besoin de nous positionner sur cet avion. Nous verrons plus tard. Il n'y a aucune urgence.

L'âge moyen de la flotte du B777-300er est de 10,9 ans. Nous en avons 43. C'est 40 % de notre flotte. Nous pouvons être fiers de cet appareil. Il tourne très bien sur le réseau et le COI. Nous investissons dans les cabines du 777-300er COI. Des avions vont être modifiés à partir de la fin de l'année. Le premier avion va sortir de chantier au mois de décembre.

Nous sommes en train d'investir sur les 330-200. Je sors du périmètre flotte, mais un effort important est fait sur les cabines pour le client. Tout cela va porter ses fruits. Nous sommes vraiment dans une période de profonde transformation. D'ici l'année prochaine, une fois que les COI et les 330 seront faits, nous aurons plus de 80 % de la flotte Long-Courrier avec des sièges « *full flat* », les meilleurs standards, la connectivité.

Nous sommes dans une phase d'investissement qui demande des efforts à tout le monde, puisqu'il faut financer tout cela, mais cela va être un cercle très vertueux pour notre économie.

**M. TAIBI.-** Vous avez évoqué le choix du A330neo. Quand on regarde les compagnies qui se sont positionnés sur l'A330neo, à par Delta, c'est quand même un avion d'ancienne génération, rafistolé rapidement pour concurrencer le 787-9. Il est de conception des années 80. Les autres ne se sont pas positionnés sur l'A330neo, avec qui on se compare en Europe. On a une interrogation.

Sur la Première classe, du fait que le fuselage du 350 et du 787 ne permette pas de positionner 4 sièges, vous avez sous-entendu que ce sera, lors du rétrofit des 777-300, peut-être au lieu de 14 avions Première, on pourrait monter à x avions pour compenser, mais ce serait sur la flotte 777 ?

Pour le 350 et le 330, est-ce la même qualification pour les pilotes ?

**M. BERTRAND.-** Sur la Première, je n'ai pas dit que seul le 777-300er pouvait accepter l'installation d'une Première classe. Le 350-900, qui est un avion avec un diamètre de fuselage plus important que sur le 87, peut très bien accueillir une Première classe. Cela fait partie

des options qui peuvent être étudiées dans le futur en fonction de la taille de flotte. Aujourd'hui, nous n'avons pas reçu le premier avion. Nous n'allons pas multiplier les sous-flottes. Nous avons déjà constitué une sous-flotte suffisamment importante d'avions avec 34J. Tout le monde me dit qu'il faut simplifier et vous voulez me mettre un avion avec une Première.

**M. TAIBI.**- On ne veut rien. Il y a les clients et les salariés.

**M. BERTRAND.**- Nous allons constituer une flotte suffisamment importante de 350-900 en version 34J, telle que présentée. Nous verrons plus tard, le moment venu, si nous faisons une version supplémentaire. Toutes les options seront ouvertes. Pour la Première aujourd'hui, les options restent ouvertes pour le futur. Nous verrons. Nous ne sommes pas dans ce *timing*.

Sur le 330neo, cela fait partie des sujets regardés. Il faut avoir une approche assez pragmatique. Quand nous étudions des scénarios de remplacement d'avions, nous regardons toutes les options. Cela fait partie des options regardées. Nous verrons en fin d'année les choix retenus. Le 87, le 350, le 330neo font partie des solutions possibles. En revanche, je vous confirme que le 777X ou le 747-8 ne font pas partie de ces options.

Pour le 330/350, ce sera une même qualification. Les pilotes pourront voler sur les deux avions.

**M. DEWATINE.**- Je ne sais pas si c'est parce que cela fait un petit moment que notre Compagnie n'a pas investi sur des avions, mais, en général, quand la Compagnie achetait des avions, c'était un peu une fête. On s'aperçoit que là à chaque fois on se repose beaucoup de questions, y compris sur la maintenance. Effectivement, il y a eu des grosses modifications sur les avions. Maintenant, la motorisation, c'est un type moteur, on prend ou on ne prend pas.

Vous dites que l'A220 est un excellent avion. Pourquoi on est inquiet sur les résultats de la négociation ? Ce n'est pas simplement pour la maintenance de nos propres avions. La DGI vend aussi un service et a beaucoup de contrats clients. Si on ne décroche pas ce contrat sur le moteur, on va avoir quelques difficultés en termes de contrats clients.

C'est pareil pour les soutes. Vous nous dites que la capacité va augmenter. Si l'A220 remplace le 318 et le 319, la soute est un tiers plus petite. Sur ces lignes, il y aura moins de place pour la soute.

Il y a des enjeux. C'est certainement lié à la spécificité de notre Compagnie et on souhaite la garder, à savoir d'avoir en interne sa maintenance, son cargo, son informatique et j'en passe. À chaque fois qu'il y a l'entrée ou la sortie d'un avion, il y a une incidence sur la maintenance, sur le cargo et un certain nombre de secteurs d'activité.

On parle souvent des moteurs, car c'est l'activité sur l'industriel qui apporte beaucoup de « *cash* », même s'il y a quelques difficultés, mais il y a aussi toute la partie équipement, IFE. Je laisserai la session du CSE Industrie poser toutes les questions qui vont bien au niveau de la maintenance.

Les nouveaux avions consomment moins de carburant. On met en avant le côté écologique et la diminution de l'empreinte carbone. De mémoire, on a cinq A380 en propre. Ils vont sortir de la flotte. Ils deviennent quoi ? On en fait quoi en termes de déconstruction ? Comment on valorise la fin de notre flotte ?

La construction d'un aéronef utilise beaucoup de carbone. Aujourd'hui, il y a beaucoup de questionnement sur la façon de recycler le carbone. Que deviennent nos avions en propre quand on les sort de la flotte et comment tout cela est valorisé à l'extérieur ?

À chaque fois qu'on parle du *bashing* sur l'aérien concernant tout ce qui est écologie, on a trop tendance à dire dans l'aérien -et pas qu'Air France- : on pollue, mais moins que les serveurs ou le TGV. Or, on ne valorise pas les efforts de notre secteur en termes de diminution d'empreinte carbone et d'impact sur l'écologie.

Je serais assez intéressé de savoir ce que deviennent nos avions. Va-t-on les mettre dans un désert à l'autre bout de la planète ou vont-ils finir à Châteauroux derrière une pelleteuse ?

**M. BERTRAND.**- Votre question dépend beaucoup à la fois de l'âge des avions retirés de l'exploitation et du marché. Il y a deux cas de figure. En général, quand un avion est plutôt âgé, en fin de vie et pas très bon en termes de performance économique, il a de grandes chances de se retrouver à la casse. En général, on va récupérer les moteurs. On va utiliser le potentiel résiduel des moteurs sur d'autres avions. Certaines entreprises sont intéressées pour n'acheter que les moteurs. La carcasse va aller à la casse se faire découper. Il y a de la récupération des matériaux. Des entreprises récupèrent des *components*. Des entreprises récupèrent les sièges, qui les recyclent. Il y a énormément de possibilités de recyclage des différentes parties d'un avion.

On s'assure toujours que le recyclage en fin de vie est fait par des sociétés qui sont labélisées, estampillées et qui respectent toutes les normes. D'ailleurs lors de l'achat d'un avion on tient compte, dès le contrat d'achat, de la possibilité à terme de déconstruction et de recyclage. C'est anticipé très en amont.

Pour les A380, A370 je ne sais pas. En ce moment nous sommes dans une période charnière. Airbus vient d'annoncer l'arrêt du programme ; Lufthansa a annoncé aussi qu'elle allait réduire sa flotte et sortir 6 appareils. Air France vient d'annoncer l'arrêt de sa flotte. Nous regarderons précisément dans le courant de l'année prochaine comment le marché va évoluer, s'il y aura un marché de seconde main pour ces appareils ; ce que vont devenir les avions que l'on va rendre à leur propriétaire. C'est plus facile pour nous mais lui que va-t-il en faire ?

Tout cela va forcément conduire à des modifications importantes sur le marché. Il est encore trop tôt pour que je puisse vous dire aujourd'hui ce qui se passera fin 2021 quand on va sortir notre premier avion en pleine propriété. Nous essaierons de trouver le meilleur schéma pour que l'avion soit vendu le plus cher possible pour réduire la dépréciation. Si l'avion devait être recyclé d'une manière ou d'une autre nous veillerions à ce que cela soit fait dans le respect des normes environnementales en vigueur pour être irréprochable sur l'aspect environnemental.

**M. TIZON, Président.**- Cela va dépendre aussi de l'évolution de la situation de l'avion lui-même. Tout à l'heure cela a été évoqué, il y a des problèmes de crises, etc. Ce sont des avions qui ont un certain nombre de problèmes. Comment cela va évoluer dans les deux ans qui viennent ? Quelle sera la valeur résiduelle ? Cela fait partie des questions qui vont se poser sur leur devenir.

**M. TAIBI.**- On a des problèmes d'A380 sur l'Exploitation, ils sont souvent en panne. Un A380 de réserve coûterait-il trop cher à la Compagnie ? Avec des avions de réserve, l'Exploitation a mieux tourné sur le Hub cet été. Avoir un A380 de réserve plutôt que de le mettre à Châteauroux, cela reviendrait-il trop cher ? Oui ? Non ?



**M. TIZON, Président.-** Obligatoirement cela pose des questions sur le maintien des qualifications des pilotes. Si vous avez un 777 de réserve avec une flotte de 40, d'accord mais si vous avez 1 A380 de réserve pour 8 A380 ou si vous gardez 1 A380 de réserve et que les autres sont sortis, le fait même de conserver un avion avec les qualifications de maintenance, les qualifications des pilotes, c'est monstrueusement cher pour un avion de réserve. Vous avez toute la structure qui va autour de la division avion, non !

**M. BERTRAND.-** Il est complètement exclu de rentrer 1 A380 supplémentaire ne serait-ce que pour faire une réserve. Par contre avec le *network*, en permanence, en fonction de la préparation des saisons et de l'expérience passée sur un périmètre le programme que l'on prépare tient compte des problématiques avions, du besoin des réserves, et ce bien sûr en fonction de l'évolution de la situation actuelle de l'A380. Tout cela sera préparé pour l'année prochaine pour avoir le meilleur réseau et le meilleur niveau de réserve pour que l'Exploitation se passe au mieux. Cet été, globalement, cela s'est plutôt bien passé.

**M. BEURAIN.-** Pour le remplacement de ces avions, avez-vous étudié la possibilité d'acheter des avions d'occasion sur le marché du 777-300 ? Le coût d'achat serait moins élevé que pour un avion neuf. Je crois qu'une étude de SECAFI a comparé le 787, l'A340 et le 777 d'occasion ; il fallait que le baril soit à plus de 100 \$ pour que l'opération devienne déficitaire. Avez-vous fait cette étude ? Le marché de l'occasion du 777-300 fonctionne bien.

**M. BERTRAND.-** Ce sont des dossiers que nous regardons. Nous l'avons fait pour le Moyen-Courrier. Nous avons fait aussi des études pour rentrer des avions d'occasion récents et faciliter ainsi le retrait plus rapide de nos appareils. Nous sommes face à une difficulté : la mise au standard des avions que l'on trouve sur le marché est très coûteuse (mise au standard cabine et cockpit et système). Cela représente des coûts très importants déjà sur le Moyen-Courrier. Très souvent, quand on a beaucoup d'avions à remplacer, il est très rare d'avoir l'opportunité d'acheter 5 ou 10 avions dans une même configuration. Si vous trouvez des avions chez une compagnie X, un autre chez une compagnie Y, etc., cela renchérit les coûts de reconfiguration, les *non-recurring costs*, c'est-à-dire les coûts d'étude d'*ingéniering* pour chaque avion.

C'est un *business model* qui est très difficile à mettre en place. On n'a pas réussi à le valider sur le Moyen-Courrier, raison pour laquelle cette piste a été abandonnée. Sur le Long-Courrier c'est encore pire ; les coûts de reconfiguration des cabines Long-Courrier avec la complexité du système (à la complexité des sièges *business*, il faut rajouter l'IFE, la connectivité...) sont prohibitifs. Nous souhaitons que lorsque le client arrive dans un avion d'Air France il retrouve l'environnement Air France auquel il est habitué, les spécifications du siège Air France. On ne veut pas créer de sous-flotte supplémentaire ; si on introduit des avions d'occasion dans des versions différentes c'est à nouveau des sous-flottes supplémentaires, de la complexité et c'est à nouveau une baisse de notre efficacité opérationnelle. Entre les coûts de reconfiguration, la complexité et le nombre d'avions à trouver on arrive à un schéma économique qui n'est pas viable. Il est préférable d'investir sur des avions neufs qui de toute façon s'investissent pour de nombreuses années. Alors que pour un avion d'occasion vous allez avoir des coûts importants et ne le garder dans la flotte que 5, 7-8 ans.

**M. TIZON, Président.-** Merci pour ces réponses. C'était très intéressant. On a peu souvent ce débat. Nous serons amenés à le renouveler car cela permet d'avoir une meilleure vision d'un certain nombre d'enjeux.

**M. DEWATINE.-** Mon intervention n'a plus rien à voir avec la flotte, encore que ! Depuis ce matin nous évoquons la difficulté que peuvent avoir les salariés à s'y retrouver dans les

communications un peu contradictoires : entre la communication qui est faite pour l'extérieur qui concerne les financiers, les investisseurs et la communication en interne que certains peuvent considérer comme anxiogène ou qui peut en tout cas poser des questions par rapport à ce que l'on peut lire dans la presse. Là on recommence sur ce thème ; l'achat d'avions est une très bonne nouvelle. Comme économiquement cela va mieux, on peut envisager d'acheter des avions mais l'on se retrouve de nouveau avec une communication perturbante.

La seule question que j'avais trouvée intéressante du Cabinet McKinsey était de savoir ce qui pouvait motiver, ou du moins agglomérer, les salariés autour d'un projet. Nous avons du mal à avoir un projet d'entreprise auquel les salariés puissent s'accrocher et se projeter. C'est compliqué car lorsque l'on enchaîne PDV sur PDV, parfois le seul projet professionnel des salariés est de se projeter sur les prochains PDV de 2023 ou 2024. Quand le projet devient celui-là l'entreprise a un souci. Je ne sais pas comment il faut faire mais il y a là quelque chose à creuser.

L'entreprise devrait se faire aider par un Cabinet extérieur – pas le Cabinet McKinsey car si au final c'est pour avoir une bonne question et laisser entendre que pour le reste il y a trop de services support, c'est repartir dans quelque chose d'anxiogène – pour donner un sens à l'investissement des salariés à titre personnel, collectif, pour trouver la ligne. Sinon on se retrouve avec des salariés qui font des efforts, qui sont prêts à s'adapter car nous avons tous en mémoire des salariés qui ont carrément changé de métier, de secteur, qui se sont remis en question, qui ont fait des efforts. Dans notre entreprise il n'y a pas beaucoup de turnover non pas parce que nous y sommes très heureux et qu'en gros on n'y fait rien, on se repose, mais parce qu'ils aiment l'entreprise et qu'ils sont prêts à s'adapter, à transformer leur façon de travailler pour continuer. Sauf que cela ne va jamais mieux. Il y a toujours quelque chose qui ne matche pas.

Ce matin on parlait des résultats commerciaux. La France va accueillir les JO en 2024 ; nous allons remplir nos avions et peut-être que dépenser des millions pour être en bonne position en termes de partenaires lors de ces JO peut poser question mais pourrions-nous sérieusement envisager que pour les JO 2024, le partenaire officiel pour emmener les sportifs du monde entier en France soit Emirates ou Turkish ?

Il faut trouver les méthodes, les moyens, un projet, quelque chose pour que les salariés puissent s'identifier à ce projet et non pas simplement leur répéter qu'ils sont un coût, qu'ils coûtent trop cher, que l'on fait des pertes, qu'il faut diminuer les effectifs. Il faut sortir de tout cela. Cela fait plusieurs mois que nous alertons l'entreprise sur le sujet d'autant plus que les modifications dans les compagnies aériennes ne sont pas terminées. Dans les années ou mois qui viennent il y en a encore quelques-unes qui vont disparaître. Au final, il n'en restera pas beaucoup autour de la table. Comme le disait un Directeur Financier à une époque : il vaut mieux être autour de la table qu'au menu !

**M. TIZON, Président.-** Merci. Je vous souhaite une bonne fin de journée. Nous nous retrouvons le 18 septembre pour la session ordinaire.

*La séance est levée à 16 heures 15.*