

AIR FRANCE

Comité Social et Économique Central

Session ordinaire du 19 décembre 2019



*Minutes rédigées par les soins de :
Isabelle QUESTEL et Dominique JOUHANNEAU
Sténotypistes 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. DANAY	FO	<i>Présent</i>
CSE Exploitation C. Courrier	M. BODRERO	CGT	<i>Excusé</i>	Mme MORELLE	CFE-CGC	<i>Présente</i>	
	Mme MARCHAIS	CGT	<i>Excusée</i>		Mme FREMONT	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>Excusé</i>		M. MACÉ	CFE-CGC	<i>Présent</i>
CSE Air France Cargo	M. VILLANUEVA	CGT	<i>Excusé</i>	Mme DEMIGNE	CFE-CGC	<i>Présente</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>Présente</i>	M. AUBRY	Intersyndicale	<i>Excusé</i>	
	Mme TECHER	Intersyndicale	<i>Présente</i>		M. DEREUMETZ	Intersyndicale	<i>Présent</i>
	M. PORTAL	SNGAF	<i>Présent</i>		M. LAMARQUE	UNAC CGC	<i>Présent</i>
	M. DELLI-ZOTTI	SNPL	<i>Présent</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. JAGUT	UNSA	<i>Présent</i>
M. MALLOGGI	FO	<i>Présent</i>	M. HAMANT	ALTER	<i>Présent</i>
M. DEWATINE	CFDT	<i>Présent</i>	M. JULIEN	SNPL	<i>Excusé</i>
			M. DANY	SPAF	<i>Présent</i>

ASSISTANTS DE LA DIRECTION

M. RAQUILLET	<i>Présent</i>
Mme FERRACCI	<i>Présente</i>
Mme DHOURY	<i>Présente</i>

ASSISTANTS DU CSEC

Mme SAVARY	<i>Présente</i>
M. BERENGUIER	<i>Présent</i>
Mme CUSSAGUET	<i>Présente</i>
Mme RODRIGUES	<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>Excusée</i>
CSE Industriel	M. BEAURAIN	SUD Aérien	<i>Présent</i>
CSE Air France Cargo	M. LEVALLET	CFE-CGC	<i>Présent</i>
CSE Systèmes d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Excusé</i>
CSE Exploitation Aérienne	Mme CAZARRE	SNPNC-FO	<i>Présente</i>

Sténotypistes

Mme QUESTEL	<i>Présente</i>
Mme JOUHANNEAU	<i>Présente</i>

SOMMAIRE

1. INFORMATION SUR LA POLITIQUE COMMERCIALE.....	7
2. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LE PROJET DE TRANSFERT INTRAGROUPE DES TITRES TRANSAVIA FRANCE DETENUS PAR AIR FRANCE AUPRES D’AIR FRANCE FINANCE	30
✓ RAPPORT DE LA COMMISSION ÉCONOMIQUE ET PRODUCTION.	30
3. INFORMATION SUR L'INTRODUCTION DE LA CLASSE BUSINESS SUR LE COURT- COURRIER.....	45
4. RESTITUTION DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE SAFETY ATTITUDE.....	59
5. INFORMATION DU BUREAU : POINT D’ETAPE A FIN 2019.....	73



AIR FRANCE

COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL *Session ordinaire* Jeudi 19 décembre 2019

(La séance est ouverte à 9 heures 35 sous la présidence de M. TIZON, Directeur Général Adjoint des Relations Sociales.)

M. TIZON, Président.- Bonjour à tous. Nous allons ouvrir notre session du mois de décembre.

(Mme FERRACCI procède à l'appel nominal.)

M. TIZON, Président.- Nous avons cinq points :

1. Une information sur la politique commerciale avec la présence d'Henri de PEYRELONGUE ;
2. Une information-consultation sur le projet de transfert intra-groupe des titres Transavia France détenus par Air France auprès d'Air France Finance ;
3. La restitution des résultats du questionnaire Safety Attitude ;
4. Introduction de la Business Class sur le court-courrier ;
5. Une information du Bureau sur une étape à fin 2019.

Nous allons démarrer par le point 1, à moins qu'il y ait une prise de parole.

M. PORTAL.- Bonjour à tous.

Déclaration SNGAF au CSE Central du 19 décembre 2019

Lors du CSE Exploitation Aérienne du mois de décembre, deux points à l'ordre du jour ont donné lieu à des présentations aux élus plus que légères (respectivement 5 et 10 pages avec nombre illustrations photos) : information sur la démarche de transformation au sein d'Air France (version allégée du sujet déjà évoqué en CSE Central) et information sur le projet "évolution produit CC". Aucunes données financières précises, aucunes prévisions d'impact sur la recette unitaire, des intervenants incapables de fournir en séance des informations sur la tarification envisagée pour la classe business court courrier, sur le gain espéré, laissant même entendre que cette nouvelle offre pourrait avoir un impact négatif sur la recette unitaire mais étant une volonté de continuité produit pour les correspondances.

La Direction d'Air France n'envisageant pas de négocier avec les syndicats représentatifs du PNC cette évolution du produit, les élus CSE Exploitation Aérienne étant simplement informés et non consultés sur cette évolution jugée "mineure" par le DRH PNC, le SNGAF souhaite dénoncer ici la méthode employée et informe les élus du CSE Central de cette nouvelle tentative, habituelle certes, de passage en force, et du niveau de considération, par la Direction, des élus représentant les

salariés. Les Élus SNGAF demandent avec force des présentations étayées et des intervenants capables de répondre aux interrogations légitimes des élus tant pour les CSE d'établissement que Central.

M. BEURAIN.- Bonjour à tous.

Déclaration SUD Aérien.

Bon débarras, Monsieur DELEVOYE ! C'est la quille pour celui qui triche et qui veut démonter nos retraites pour le bien-être des assurances privées et le malheur des retraités. Nous avons, en face de nous, un irresponsable payé à prix d'or, aussi pourri dans son éthique que dans son projet pour saborder notre régime de retraite. Après Jérôme CAHUZAC qui combattait l'évasion fiscale tout en en profitant, c'est une nouvelle preuve de l'hypocrisie et de la corruption de nos représentants politiques.

Ces mêmes politiques qui nous parlent d'un « système de retraite inégalitaire » en faisant passer les régimes spéciaux pour des nantis, peuvent aller se rhabiller face à leurs propres conflits d'intérêts.

Leur crédibilité n'était déjà pas brillante, maintenant elle est MORTE !

La réforme de la retraite va incontestablement fragiliser les futurs retraités par des baisses de pensions et une hausse de la durée de cotisations, ce qui pourrait, selon un scénario bien ficelé, contraindre les salariés à se tourner vers des produits financiers afin d'améliorer leur future retraite. Un système de retraite par capitalisation individuelle qui prendrait donc le pas sur le système actuel par répartition solidaire. La plus grande spoliation sociale est en œuvre, trouvera-t-elle la complicité syndicale et la connivence des vendus pour dépouiller le monde du travail ? Ce projet, c'est l'effondrement du pacte social français qui débouchera sur une violence sociale majeure.

UNE SEULE REPOSE A APPORTER = GREVE GENERALE POUR UN RETRAIT DE CE PROJET INFAME.

Si cela passe, alors nous basculerons dans un monde de l'aléatoire où les règles ne seront plus les mêmes, car nous ne pouvons vivre en paix sans filet de protection sociale. Telles sont les leçons de l'histoire sociale mondiale. Dans ce monde de désarroi et devant la misère à grande échelle, les laissés pour compte viendront chercher justice. Et dans ce cas, il n'y a que la violence pour obtenir la justice et la raison. C'est grâce et avec la mise en place de la protection sociale que se sont développées les économies modernes et la paix. Sans ce socle, c'est la destruction des fondements de nos sociétés et un avenir de violence face aux inégalités croissantes.

SUD AERIEN REVENDIQUE UN REGIME SPECIAL DE RETRAITE POUR TOUS LES SALARIES D'AIR France A LA CHARGE DE L'ENTREPRISE !

M. MALLOGGI.- Bonjour à tous.

Je suis mandaté pour vous remettre une pétition soutenue par FO, l'UNSA, la CFTC, le SNGAF, le SNPNC, le CAT, l'UNSA PNC et l'UNAC, pétition adressée à M. SMITH. Mais comme nous n'avons pas vocation à le rencontrer dans les instances, je vous la transmets pour la lui donner. Elle recueille plus de 7 000 signatures pour une équité dans les règles de surclassement et la modification de la PAM telle qu'elle a été faite unilatéralement.

Nous savons que des réunions se tiennent aujourd'hui, mais seulement avec certains représentatifs. Dans la mesure où ce ne sont pas des négociations, nous nous étonnons que tous les syndicats qui peuvent être représentatifs et qui pèsent dans leur secteur ne soient pas autour de la table pour trouver la solution la plus rapide possible.

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- Bonjour à tous.

Je voudrais m'associer aux propos de mon collègue M. PORTAL sur notre souhait d'avoir des documents bien étayés, de manière à nous aider à réfléchir avec vous sur les projets en cours.

En complément, j'aimerais que la Direction fasse l'effort de nous envoyer les documents suffisamment à l'avance. Je ne sais pas si vous vous rendez compte, mais beaucoup d'entre nous étions en CSEE hier, nous sommes en CSEC aujourd'hui et cela fait trois jours que nous sommes noyés sous des tas de documents que l'on nous envoie, plus ou moins étayés. Une fois que nous les avons lus, nous ne sommes pas forcément éclairés. En revanche, cela nous prend un temps fou et nous y passons nos nuits.

Je ne sais pas comment vous pouvez vous organiser, mais si vous pouviez demander que les documents vous soient remis 15 jours à l'avance pour nous les envoyer à temps, nous apprécierions vraiment.

M. GARBISO.- J'ai deux points à apporter pour la CFE-CGC.

Premièrement, en complément des propos de ma collègue, la CFE-CGC s'associe à la motion du SNGAF.

Concernant le projet de transformation, les présentations faites aux différentes instances de CSEE sont des coquilles vides copiées sur la trame principale faite en CSEC et il n'y a eu aucune précision, aucune explication sur ce qui allait se mettre en place ou se décliner dans les différents CSEE. C'est assez scandaleux sur un projet de transformation aussi important.

La CFE-CGC va apporter une précision aux instances à propos des GP. Le 3 décembre a eu lieu une réunion que l'on dit « secrète » puisque nous y avons été associés. Nous avons décliné cette invitation parce que nous considérons que tous les syndicats représentatifs de l'entreprise devaient y être associés. Or, deux d'entre eux ont été exclus, à savoir le SPAF et ALTER.

Dans ces conditions, notre place n'était pas là. Puisqu'on nous parle de transparence, nous considérons que nous devons être tous là, tous les syndicats représentatifs de l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons appris par hasard qu'hier, 18 décembre, une discussion était de nouveau en cours concernant les GP. Nous n'avons pas été sollicités ni conviés.

Je voulais apporter ces précisions auprès de toutes les organisations professionnelles ici présentes.

M. TIZON, Président.- Il n'y a pas de réunion secrète. Un certain nombre de syndicats nous ont sollicités ou écrits et nous les avons rencontrés, soit dans le cadre de bilatérales, soit dans le cadre de réunions. C'est la simple réalité. Nous ne sommes pas dans une négociation, mais en effet dans un sujet qui est à la main de l'employeur puisqu'il est de la prérogative de l'employeur. À ce titre, nous essayons de trouver une solution par rapport à des réactions et à une pétition suite à une modification de PAM.

Nous ne sommes pas dans un process de négociations où nous devons convoquer l'ensemble des représentatifs. Nous essayons de consulter ceux qui veulent s'exprimer sur ce sujet.

Je n'ai pas d'autres commentaires.

M. GARBISO.- Nous avons fait un courrier à la Direction Générale dans ce sens et le 3 décembre, ce n'est pas tout à fait ce que l'on nous avait dit et ce n'est pas ainsi que cela nous a été présenté.

1. Information sur la politique commerciale

(Projection de visuels)

M. de PEYRELONGUE.- Bonjour à toutes et à tous.

Je vous propose tout d'abord d'avoir une vision sur les résultats de l'année 2019 qui n'est pas totalement finie, puis de parler de 2020 : comment nous envisageons le *business* pour 2020 et quelles sont surtout nos initiatives commerciales qui ont pour objet de maintenir notre recette unitaire, même si l'environnement n'est pas favorable, de renforcer nos parts de marché. Nous avons ajouté notre plan d'action commercial, celui qui va être distribué à l'ensemble des équipes commerciales, des équipes centrales, mais aussi aux équipes sur les marchés.

⇒ Tout d'abord, les résultats de 2019.

(Performance routes AF : Q1-Q3 2019)

Nous vous présentons des résultats qui intègrent les neuf premiers mois de l'année du premier trimestre au troisième trimestre.

Le tableau présente trois colonnes :

1. L'évolution de l'offre déclinée par réseau (Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, etc.) avec un total de 3,6 %. C'est l'évolution de l'offre sur les trois premiers trimestres de 2019 ;
2. Sur la colonne du milieu, la recette unitaire ramenée au kilomètre transporté, mais corrigée du change. Elle est négative à -1,8 % ;
3. Quand elle n'est pas corrigée du change, elle est à -0,6 %. Cela veut dire que nous avons un effet change un peu plus favorable par rapport à l'année précédente. Je suis chaque fois en variation par rapport à l'année précédente.

Comment expliquer ce chiffre de -1,8 % ? Ce chiffre est très agrégé sur l'ensemble de nos réseaux et des trois trimestres. Je vous invite à regarder les petits pavés du bas qui donnent la déclinaison de ce résultat par trimestre.

Le premier trimestre a été très dur (-3,4 %). Nous avons beaucoup souffert. En haut, vous avez la déclinaison de cette recette unitaire par grands secteurs, long-courrier d'un côté et moyen/court-courrier de l'autre. C'est surtout le moyen/court-courrier qui a beaucoup souffert (-4 %), donc forte pression, notamment sur la clientèle Affaires.

Au deuxième trimestre, la recette unitaire est pratiquement à l'équilibre (-0,3 %). Une des explications est l'effet référence. En 2018, notre activité a été fortement impactée et perturbée. Nous avons bénéficié de cet effet de référence par rapport à 2018.

Malheureusement, au troisième trimestre qui est le trimestre qui donne normalement en volume les meilleurs résultats pour l'année, car ce sont les mois de juillet, août et septembre, juillet et septembre étant parmi les mois les plus forts de l'année, nous retombons à -1,8 %.

Nous avons un profil un peu en tôle ondulée avec un premier trimestre très bas, un deuxième trimestre un peu mieux et un troisième trimestre qui baisse à nouveau.

Au-delà de cette différenciation par trimestre, il y a un élément commun à l'ensemble des trimestres. Nous avons regardé comment décomposer cette recette unitaire. La recette ramenée au kilomètre, la RASK, a une composante prix moyen payé par le client, ce que l'on appelle le *yield*, et le remplissage. C'est la combinaison des deux qui fait la recette unitaire.

Quel que soit le trimestre, le *yield* (troisième colonne des petits tableaux) est systématiquement négatif : -3,2 %, -2,7 %, -2,2 %.

Le problème n° 1 n'est pas tellement un problème de remplissage mais de *yield*, de recette unitaire.

Nous allons zoomer dans le document suivant dans la clientèle *corporate* pour voir ce qui se passe.

Pour terminer sur ce *slide*, vous avez la dynamique sur l'année, l'impact du *yield*.

Sur les secteurs géographiques qui connaissent les plus grandes difficultés (colonne du milieu qui donne la recette unitaire corrigée du change) apparaît fortement en long-courrier l'Amérique Latine (-11 %). C'est une baisse à deux chiffres très élevée. Certes, nous avons également une croissance soutenue sur cette période, mais vous avez suivi l'actualité, en Amérique Latine, pratiquement tous les pays ont connu des problèmes sociaux ou économiques. Quand le Brésil ne va pas, l'Amérique Latine ne va pas. Le Brésil représente plus de 40 % de nos recettes sur l'Amérique Latine. L'Argentine est également en dépression. Donc forte pression à la baisse sur nos résultats sur l'Amérique Latine.

Vous avez aussi en rouge ce que nous appelons le *hub*, terme qui signifie le moyen-courrier CDG (-3 %), le point à point (-3 %). Je vais citer l'Amérique du Nord (-1 %). Nous avons une pression, notamment sur le troisième trimestre, sur la clientèle affaires. Sur les derniers jours de réservation, la clientèle que nous attendions, qui est la plus rémunératrice, ne se présentait pas forcément, compte tenu de la forte concurrence sur cet axe.

À noter quand même de bonnes nouvelles. Deux secteurs qui ont beaucoup souffert l'année dernière s'en sortent un peu mieux :

- L'Afrique (3 %). L'Afrique revient lié à une meilleure qualité des opérations. L'année dernière, l'Afrique avait été particulièrement touchée par des annulations de vols. Cette année, c'est beaucoup mieux. C'est un bon retour de l'Afrique.
- L'océan indien et Caraïbes fortement touchés par la concurrence l'année dernière qui sortent à 4 % avec aussi des concurrents qui ont souffert (XL Airways et Aigle Azur qui ont particulièrement souffert).

Globalement, jusqu'au troisième trimestre, nous avons une recette unitaire sous pression.

(Performance contrats entreprises AF : Q1-Q3 2019)

Nous avons regardé un peu la dynamique sur un segment de clientèle le plus rémunérateur pour nous, les contrats entreprises qui représentent près d'un tiers de notre chiffre d'affaires. C'est important.

Dans ce document, nous sommes sur une année glissante d'octobre 2018 à septembre 2019. Chaque point correspond à un mois de cette période de 12 mois et la courbe continue représente l'évolution en R/R (par rapport à l'année précédente) de la recette totale et, en pointillés, l'évolution de la recette de nos contrats entreprises.

Visuellement, la première réaction est de se dire que les deux sont corrélés, que les profils se suivent. En revanche, depuis juin 2019, la courbe en pointillés est systématiquement en dessous de la courbe continue. Cela veut dire que le segment le plus rémunérateur est plus sous pression que la moyenne de nos segments de clientèle. Nous avons une vraie difficulté et c'est ce qui explique les difficultés que nous avons sur le *yield*.

Que faisons-nous dans cette situation ?

Nos parts de marché sont maintenues, voire développés sur ces segments. C'est donc vraiment un problème de marché et je pense aux comptes globaux. Soline de MONTREMY vous avait fait une présentation, nous segmentons la clientèle affaires en différentes tailles d'entreprises, les PME/PMI adressées par le programme BlueBiz, au milieu les contrats locaux et, en haut, les contrats globaux.

Ce sont ces contrats globaux qui souffrent beaucoup. Des entreprises ont mis en place des programmes de réduction des budgets voyages jusqu'à 30 %. Ils nous impactent. Quand une entreprise a décidé de baisser son budget voyages de 30 %, elle le fait et cela se voit tout de suite sur nos résultats.

Nos parts de marché sont maintenues, mais la demande de voyages des contrats entreprises baisse.

Vous suivez l'actualité, vous n'êtes pas sans savoir qu'il y a aussi une guerre économique avec les États-Unis et la Chine, des tensions avec l'Europe qui affectent le commerce. Le secteur particulièrement touché est celui de l'automobile. Toutes les entreprises du secteur automobile voient leur budget voyages fortement réduit.

Nous avons des actions pour 2020 sur ce segment qui est très important. Mais c'est ce qui explique nos difficultés.

(Performance canaux de vente AF : Q1-Q3 2019)

Pour compléter le panorama de 2019, nous avons également voulu vous présenter la logique par canal de distribution qui est importante pour nos équipes de vente. Vous avez ici sur les trois premiers trimestres pour Air France l'évolution de la recette déclinée par canal. Nous avons ensuite agrégé les canaux directs et les canaux indirects.

La deuxième colonne représente la variation du canal par rapport à l'année précédente et la colonne suivante, « *Share* », le nouveau point du canal dans le total des ventes. Le ratio entre ce que l'on appelle direct et indirect ne fait pas totalement 100 parce que nous n'arrivons pas à identifier

une partie des canaux dans nos datas, mais 35 % sont sur les ventes directes en recettes et 62 à 65 % en indirectes. C'est le ratio entre ventes directes et ventes indirectes.

La vente directe comporte deux sous-canaux : la vente *online* sur notre site Internet et la vente *offline*, par exemple les *call centers*. La somme des deux fait 35 %.

La dynamique entre les différents segments n'est pas la même. Le canal *online*, et globalement le canal direct, se développe beaucoup plus fortement que le reste à plus de 8 %. À l'inverse, les segments indirects sont en négatif. Pour le segment *business*, ce n'est pas une surprise car il est corrélé au segment *corporate*. Ce que l'on appelle *business*, ce sont les agences de voyages dites *business* qui vendent de manière prédominante à de la clientèle affaires.

Le troisième segment, OTA (*online travel agencies*), regroupe les agences de voyages loisir mais Internet. Elles sont le plus pénalisées (-3 %).

Depuis avril 2018, nous avons lancé un nouveau *business model* de distribution que nous appelons NDC qui nous a amenés à créer une surcharge pour les ventes via le canal GDS. En créant cette surcharge, nous rendons nos canaux directs beaucoup plus attractifs. Cela a conduit à une forte dynamique des ventes *online* et, à l'inverse, à une baisse sur le loisir *online travel agencies*.

Néanmoins, au bout d'un an, cet effet commence à s'essouffler parce que maintenant, nous intégrons dans nos historiques les effets de la surcharge. Mais c'est pour que vous ayez la vision complète.

Pour résumer, sur 2019 :

- une recette unitaire sous haute pression principalement liée à une pression sur la clientèle affaires depuis le mois de juin ;
- en parallèle, un développement de nos canaux de vente directe dans le contexte de la politique NDC.

Sur le quatrième trimestre, avec un mois de décembre perturbé par les grèves, les tendances sur le *yield* sont comparables à celles que nous avons connues au troisième trimestre.

Nous sommes dans la deuxième partie du mois de décembre, tout le budget a été construit. Quand vous construisez un budget, vous regardez comment se présente l'avenir à partir des informations que vous avez de l'évolution des PIB des différentes zones géographiques, en fonction des capacités que les compagnies ont mis dans les systèmes de distribution.

Ce qui nous intéresse et ce qui est la clé de tout en matière de gestion de nos recettes, notamment du *yield*, c'est l'équilibre entre l'offre et la demande. Vous pouvez avoir dans un secteur une demande qui progresse, mais si la capacité de l'industrie progresse plus vite, tout le monde va rechercher à remplir ses avions et cela va automatiquement mettre une pression sur le *yield*.

⇒ Comment cet équilibre de l'offre et de la demande se présente pour l'année 2020 ?

(Prévisions offre et demande 2020)

En vert figure l'évolution de la demande que nous estimons à partir d'un certain nombre de paramètres, ce que nous disent les économistes en matière de croissance économique et, en rouge, figure l'évolution de l'offre telle que nous la connaissons aujourd'hui affichée dans les systèmes de distribution.

Sur un des secteurs clés du réseau d'Air France, nous sommes en déséquilibre sur l'Amérique du Nord. Certes, la demande progresse de 5 % et c'est la bonne nouvelle, nous sommes bien dans un secteur en croissance. Mais cela ne suffit pas. Tout le monde veut profiter de ce développement. Comme en outre, les chiffres sont mauvais sur l'Amérique Latine pour Air France mais aussi pour les autres, tout le monde déplace ses capacités de l'Amérique Latine qui a une croissance plus modérée (4 %) plus en ligne avec la demande, vers l'Amérique du Nord. Il y a un décalage.

Nous nous attendons donc pour 2020 à une forte pression du *yield* sur l'Amérique du Nord.

De la même façon, sur l'Asie qui est l'autre grand secteur, si les premières estimations semblaient donner un certain équilibre, les dernières estimations de demande sur l'Asie ont baissé, même si les compagnies aériennes n'ont pas baissé leur offre. Nous risquons également de connaître sur l'Asie une situation comparable à celle sur l'Amérique du Nord, notamment avec le fort développement des compagnies chinoises au départ de Shanghai et Pékin.

Les deux plus gros secteurs du long-courrier vont connaître des pressions sur le *yield*.

L'Afrique semble pour l'instant à l'équilibre entre offre et demande. Il en est de même sur l'Amérique latine, mais au vu d'une situation 2019 qui n'était pas très bonne. Nous aimerions davantage sur l'Amérique latine une situation de rattrapage de 2019. Pour l'instant, nous n'y sommes pas. Mais la situation ne va pas empirer.

Le seul secteur qui présente un bon équilibre offre/demande est le *Middle East*, Moyen-Orient et Inde. Malheureusement, ce n'est pas le plus important ni celui qui pèse le plus dans notre réseau. Une des raisons est notamment la disparition de Jet Airways, notre partenaire, mais qui en disparaissant fait baisser l'offre vers l'Inde. Ce phénomène ne va pas durer toute l'année 2020 puisque Jet a fait faillite au mois de mai-juin. Nous allons bénéficier de ce phénomène jusqu'au début de l'année 2020. En revanche, dans la deuxième partie de 2020, ce phénomène va disparaître.

Pour résumer, en 2020, la projection est une forte pression sur le *yield* sur les deux secteurs long-courriers les plus importants de notre réseau que sont l'Amérique du Nord et l'Asie.

(Initiatives commerciales pour 2020)

⇒ Face à cela, nous les commerciaux avons un défi que nous allons relever. Nous avons deux objectifs : Maintenir la recette unitaire et renforcer nos parts de marché.

À la fin de l'exposé, un plan d'action vous donne l'ensemble des actions. Nous avons simplement voulu ici mettre l'accent sur les actions qui nous paraissent les plus représentatives de notre action. Il est plus important de passer un peu de temps sur quelques actions plutôt que de lister une série d'actions et d'être superficiel.

Nous allons aller plus en détail sur chacune des actions présentées ici.

(Haute contribution : contrats entreprises et politique firme)

Nous avons une pression sur la haute contribution.

Une partie des initiatives porte sur le domestique et la cabine Affaires. Cette partie sera présentée plus tard dans la journée.

Je vous présente notre politique générale. Nous avons une politique contrats entreprises extrêmement dynamique et nous voulons toujours aller plus loin. Nous avons de très bons retours de nos clients sur l'offre que nous valorisons, que nous leur présentons, sur nos contrats. Mais il faut toujours aller plus loin, toujours se différencier.

Les entreprises lancent parfois des appels d'offres et vont dire : « Je fais un appel d'offres pour le groupe Air France-KLM-Delta, le groupe Star Alliance, le Groupe IAG et je vais en choisir un ou deux, mais pas les trois. » Lorsque nous allons voir les entreprises, il faut que nous soyons les mieux-disants, tout en nous assurant que notre recette unitaire soit maintenue. Nous ne pouvons pas non plus baisser trop le prix de notre offre. Il faut arriver avec des arguments autres que l'argument du prix.

Un de nos arguments forts est d'arriver avec des offres combinées avec nos partenaires JV (joint venture). Il y a deux co-entreprises très importantes : une sur le transatlantique avec Delta et une avec China Eastern sur la Chine. Ce sont les deux secteurs en difficulté. Nous sommes les seuls dans l'industrie à véritablement proposer des contrats JCC (*joint contracting corporate*), des contrats conjoints avec un seul chapeau. C'est nous qui sommes en Europe la voix d'Air France-KLM mais aussi de Delta et de China Eastern et nous arrivons avec un contrat commun. Nous élargissons totalement notre offre aux entreprises en l'étendant à nos partenaires.

Je vous fais grâce de tout le travail qu'il y a derrière pour nous entendre avec nos partenaires et arriver à cette offre combinée. Mais vis-à-vis du client, c'est simple et tous nos clients nous disent que nous sommes les plus simples et les plus intégrés. Nous allons continuer.

Compte tenu de ce que nous avons vu sur l'Asie, il faut mettre le paquet. Nous avons déjà beaucoup travaillé avec Delta, mais nous avons encore des marges de progression avec China Eastern.

Bien sûr, il y a l'annonce de la JV étendue à Virgin. C'est un atout de poids. Quand nous allons voir des contrats globaux, nous leur disons que nous sommes également présents au départ de Londres où nous avons une offre globale. Pour des acteurs globaux, cela renforce l'attractivité de l'offre Air France-KLM et nous travaillons beaucoup avec Virgin.

Delta a également des vols au départ d'Afrique. Si nous combinons sur nos contrats entreprises (BlueBiz pour les PME/PMI) une offre vers Paris, Amsterdam, via Paris et via Amsterdam pour les trafics de correspondance, plus des vols directs de Delta, sur un certain nombre de marchés comme l'Afrique du Sud, le Nigeria, nous devenons n° 1 et allons attirer de nouveaux clients.

Le premier pilier, ce sont les partenaires.

Deuxième pilier très important, le développement durable est une préoccupation croissante de nos clients, de l'opinion publique. Nous voulons être leader, pionnier en matière de propositions d'offres de développement durable à nos entreprises. De nombreuses annonces ont été faites par Anne RIGAIL récemment sur ce que nous faisons sur le domestique. Je suis sur le segment contrats affaires.

Nous allons voir les entreprises et nous leur faisons deux types de propositions.

La première, c'est : « Nous savons que vos émissions sont également une de vos préoccupations. Quand vos collaborateurs voyagent avec nous, il y a des émissions de CO₂. Nous vous proposons deux types de produits. Le premier est qu'à la fin de l'année, nous allons calculer exactement les émissions de CO₂ produites par les voyages de vos collaborateurs et nous vous proposons de les compenser. Nous avons des programmes de plantation, de reforestation et nous pouvons trouver un moyen. »

Je prends un exemple simple. Sur les PME/PMI, nous octroyons en fonction de la fréquence de voyage des PME/PMI des crédits, ce que l'on appelle des Blue Credits, qui permettent à ces entreprises d'acheter ensuite des voyages gratuitement. Nous leur proposons qu'une partie de ces crédits, plutôt que de les utiliser pour d'autres voyages, soit utilisée pour compenser les émissions de CO2.

Nous sommes les seuls à proposer ce type d'offre. Au-delà du fait que c'est bien pour l'image d'Air France en tant que compagnie responsable, c'est aussi un argument de vente parce que nous avons ce que nous appelons dans notre jargon le *unique selling point*, c'est-à-dire que nous nous différencions des autres par cette offre.

Puis, nous pouvons aller plus loin avec certaines entreprises. Au-delà de la compensation, nous pouvons leur proposer de réduire leurs émissions. Pour cela, nous avons lancé des programmes de biofuel, ce que nous appelons SAF (*sustainable aviation fuel*). Là aussi, nous proposons aux entreprises d'acheter une partie de leur consommation en biofioul et ils peuvent ainsi réduire leurs émissions. Nous allons beaucoup le déployer en 2020.

Enfin, dernier point plus technique mais important et les équipes y sont sensibles, nous enrichissons notre offre avec des partenaires et du développement durable. Pour que cela fonctionne bien et que nos équipes soient en mesure de vendre ces points, il faut simplifier en parallèle nos processus, nos outils et notre offre. Il y a tout un travail de simplification. C'est la seule fois dans cette présentation que je vais être un peu technique et je m'en excuse. Aujourd'hui, lorsque nous allons voir nos contrats entreprises, nous leur proposons des discounts en fonction des parts de marché qu'ils nous apportent, des réductions par rapport aux prix publics, mais sur chacun des tarifs que nous proposons. Le nombre de tarifs que nous proposons augmente et conduit à des contrats avec beaucoup de lignes de compte.

Nous allons proposer en 2020 un discount par catégorie tarifaire uniquement. Nous avons trouvé une technique qui nous permet, simplement en proposant un discount par classe tarifaire, d'appliquer ce discount sur l'ensemble des tarifs de la classe.

Le nombre de lignes du contrat va considérablement diminuer ; ce qui va simplifier le travail de nos chargés de compte et leur permettre de se polariser sur les nouvelles offres de partenaires ou de développement durable.

Le message est donc un focus très fort encore sur le contrat entreprise. Il nous permet d'essayer de nuancer les pressions que nous avons sur le *yield* telles qu'elles sont attendues sur l'Amérique du Nord et l'Asie.

(Revenus auxiliaires AF)

Je vous ai précédemment présenté les recettes que nous avons dans nos avions et qui correspondent au ticket payé par le passager. Mais nous avons développé de façon croissante des revenus auxiliaires. Dans les documents anglais, on parle d'*ancillaries revenues* qui prennent une proportion de plus en plus importante.

Vous avez ici des index. Le tableau à gauche vous présente les catégories d'*ancillaries*, par exemple l'accès au *lounge* ou les *upgrades*, les bagages ou *seat* (faire payer le choix du siège par le client).

Sur 2019 par rapport à 2018, à part une option qui pèse faiblement, toutes sont en progression de manière extrêmement significative. C'est une très bonne nouvelle pour nous, ainsi que pour Air France-KLM qui suit une dynamique comparable. Beaucoup de ces options payantes

représentent, plus que de la recette, de la marge car il n'y a pas forcément de coûts associés à ces services.

Nous sommes très volontaristes pour 2020. Je vous ai présenté le chiffre du budget. Alors que nous avons fait une année extraordinaire en 2019 par rapport à 2018, nous prévoyons 48 M€ de plus par rapport à 2019. Nous sommes très volontaristes. Nous attendons encore le développement des bagages. Nous attendons également plus d'*upgrades*, bien sûr parce qu'il y a plus de capacité. Mais par exemple sur les vols de nuit, nous savons que lorsque le client se présente au comptoir, il a une appétence plus forte à payer un peu plus pour aller en cabine affaires que quand le vol est de jour et cela se comprend. Jusqu'à présent, le prix était le même quel que soit l'horaire du vol. À partir du mois d'août, nous avons différencié ces prix et allons bénéficier de ce phénomène pour le début de l'année 2020.

Nous cherchons véritablement des solutions qui nous permettent de gagner 440 M€. C'est beaucoup et cela va rentrer dans nos recettes.

Nous nous attendons à des pressions fortes sur le *yield*, notamment sur l'Amérique et l'Asie. Nous travaillons sur le segment *corporate*, ainsi que sur les options payantes et les revenus auxiliaires. Il y a une vraie polarisation sur ce travail.

(NDC)

NDC est le troisième pilier. NDC a lui seul pourrait justifier une ou deux heures de présentation. Nous ne sommes pas dans cette configuration aujourd'hui. J'ai essayé de le présenter de manière extrêmement simple.

Pour ceux qui ne connaissent pas, NDC veut dire *new distribution capabilities*. Depuis avril 2018, nous nous sommes affranchis de l'obligation de tout distribuer via les GDS. Nous avons des accords de *full contains*. Nous avons obligation de mettre sur les GDS tout ce que nous mettions sur notre site.

Nous avons repris notre liberté vis-à-vis des GDS car nous considérons que toutes nos ventes agences de voyages qui passaient par le canal GDS étaient appauvries. Toutes les initiatives de type options payantes passaient mal sur le canal GDS qui n'investissait pas sur ce créneau. C'était un langage appelé EDIFACT qui date des années 60 et qui appauvrissait notre offre.

Nous avons d'un côté une offre bien mise en évidence sur notre site internet et dès que l'on passait sur les agences de voyages, toutes les options qui nous permettaient d'améliorer notre recette unitaire étaient mal distribuées.

Nous avons donc annoncé aux agences de voyages que nous reprenions notre liberté par rapport aux GDS. Cela n'a pas été facile car les GDS défendent également leur position. Mais à partir d'avril 2018, nous avons repris notre liberté et nous incitons les agences de voyages à se connecter à ce nouveau canal NDC afin de bénéficier d'une offre comparable à celle que nous distribuons sur notre canal de vente. Nous élargissons notre capacité à bien distribuer notre offre aux agences de voyages grâce au canal NDC.

De plus, ce canal présente l'intérêt d'être moins cher que l'ancien canal GDS. Il y a également une dimension coûts. Nous poussons les agences de voyages à basculer.

Puis, il y a des opportunités de recettes. J'en ai cité quelques-unes qui vont démarrer en 2020 et continuer. Ce mouvement s'inscrit sur plusieurs années.

À travers le *pricing* continu, l'idée est qu'aujourd'hui, je suis limité par origine/destination sur le nombre de classes de réservation. L'alphabet a 26 lettres et nous ne pourrons pas faire plus. Grâce au canal NDC, nous pourrons créer des prix intermédiaires de classes de réservation. Cela permet d'inciter le client à acheter un peu plus cher.

Les options payantes ont aujourd'hui des prix fixes. J'ai cité le cas des vols de nuit que nous commençons à différencier. Grâce à NDC, nous irons plus loin dans la différenciation des options. Nous pouvons les saisonnaliser, dire qu'à un moment de l'année, les clients sont prêts à payer plus qu'à d'autres moments.

Sur l'assiette des 444 M€, nous pouvons donc aller plus loin.

Quant à la personnalisation de l'offre, l'offre est aujourd'hui assez figée par segment de clientèle. Demain, quand vous irez voir une entreprise qui vous dira : « J'ai une politique de budget voyages assez restrictive et je demande à mes collaborateurs, suivant la durée du vol, de voyager en Economy, mais je souhaite qu'ils aient accès à un salon », nous pourrons lui proposer un prix spécifique qui intègre l'accès au salon, alors que nous ne le faisons pas forcément aux autres. Le canal NDC le permet.

Toutes ces personnalisations de *pricing* dynamiques et continues pourront être offertes, non seulement sur notre site, mais aussi aux agences de voyages connectées sur NDC. C'est un projet déjà lancé en 2018 sur lequel nous allons capitaliser en 2020.

(Flying Blue Pay)

Le dernier point est Flying Blue, notre système de fidélisation.

En 2018, nous l'avons totalement rénové, rendu plus lisible, plus simple. Pour un euro dépensé, j'ai des Miles équivalents, y compris quand j'achète des revenus auxiliaires. Avant, les Miles étaient fonction des kilomètres parcourus. Mais si un client achète un *upgrade*, un excédent bagage, il aura également des Miles dans notre nouveau *frequent flyer* et nous avons beaucoup communiqué sur ce point. Nous avons maintenant un programme moderne et simple à comprendre par nos clients.

Nous voulons aller plus loin. Il existe des marges de progression dans l'utilisation des Miles. Nous nous rendons compte que nos clients accumulent des Miles mais ne les consomment pas suffisamment. Nous voulons créer une plus grande dynamique sur l'utilisation des Miles.

Pour cela, nous aurons une politique beaucoup plus volontariste de partenariat avec des entreprises qui ne sont pas forcément des compagnies aériennes, mais qui correspondent aussi à des modes de consommation de nos clients, qui sont plus dans leur vie quotidienne. Cela peut être des supermarchés, des chaînes d'hôtels, des voitures de location. Nous allons passer ce type de partenariat.

Cela se joue à deux niveaux. Certaines de ces entreprises vont nous acheter des Miles pour les proposer à leurs clients quand ils vont acheter chez eux. Cela va augmenter l'accumulation. Dans le même temps, lorsqu'ils vont dépenser chez eux, ils pourront dépenser avec nos Miles à nous. C'est à la fois de l'accumulation des Miles Air France-KLM chez des partenaires non aériens, mais aussi des dépenses.

Nous avons présenté ici à droite notre approche. Je ne suis pas entré dans le détail, mais nous aurons plusieurs types de partenariats :

→ des partenariats stratégiques ;

- des partenariats à travers lesquels nous allons passer des accords directs avec certains partenaires ;
- des partenariats plus tactiques où nous allons passer par des centrales d'achats ;
- des partenariats offerts à tous où nous allons passer par des banques.

L'idée nous est également venue lorsque nous nous comparons à d'autres compagnies aériennes qui, dans ce domaine, valorisent beaucoup plus leur système de *frequent flyer* à travers des partenariats externes à l'aérien. Bien évidemment, cette démarche n'est pas philanthropique. Chaque fois que nous développons les partenariats, nous améliorons la marge de l'entreprise et du *frequent flyer*.

Cet objectif de développement de nos recettes et de nos marges est très important. C'est valoriser l'attractivité de Flying Blue. Les systèmes de fidélisation des compagnies aériennes sont extrêmement attractifs et il faut valoriser cette marque Flying Blue.

Chaque fois que nous avons des leviers commerciaux, des atouts, nous allons les valoriser, tout ceci pour maintenir notre recette unitaire et renforcer nos parts de marché dans un contexte industrie qui se présente quand même assez *challenging*.

(Plan d'action commercial 2020)

Avant de passer aux questions, sans rentrer dans le détail, ces actions que j'ai évoquées et sur lesquelles j'ai voulu faire un zoom particulier s'inscrivent dans un cadre plus général de notre plan d'action que nous communiquons à nos équipes. Ce plan d'action est adressé à l'ensemble des équipes commerciales du monde entier. Il est équilibré autour de quatre piliers : le client, la recette, l'efficacité économique et les équipes. C'est important et cette année encore, nous avons confirmé cet équilibre.

(Indicateurs de performance 2020)

Sur chacun des piliers, nous avons six ou sept actions. Nous avons également un souci de simplification. Nous ne voulons pas multiplier les actions.

Les petites boîtes vertes, rouges, orange ou bleus indiquent que pour cette action en particulier, nous avons un indicateur de performance. Nous en avons 13 au total. Ces indicateurs ont des cibles. Pour chacun des indicateurs, toutes nos équipes ont des cibles. Je prends par exemple Revenu ; Les équipes qui sont, soit sur le marché France, soit en Argentine, soit au Vietnam ont un objectif de recettes.

En 2, Clients, Net Promoter Score, nous sommes capables de décliner un indicateur global d'entreprise par zone de résidence. Nous pouvons dire que tel pays a tel NPS, que nous voulons progresser de tant en lien avec ce que nous demande la Compagnie.

En troisième point, nous avons parlé des partenaires tout à l'heure (China Eastern, Delta), encore faut-il que cela produise de la recette, donc des revenus des partenaires aériens.

Sur les contrats firmes, j'ai parlé de la politique firme tout à l'heure, il faut que ce revenu-là se développe. Là aussi nos équipes ont des objectifs, BlueBiz en particulier et Flying Blue mais encore faut-il vérifier que nous avons une bonne couverture et ainsi de suite. Je ne vais pas toutes les décliner. Avec l'EPS (*l'Employee Promoter Score*), nous donnons des cibles à nos équipes.

La flèche du bas a été ajoutée dans la partie *customer* avec l'indicateur « développement durable » introduit cette année – c'est une nouveauté – pour bien mesurer que l'on développe les contrats avec des compensations de CO2. Nous allons fixer cet objectif dans de nombreux contrats.

Nous sommes vraiment dans un plan d'action à la fois équilibré, ciblé, avec des indicateurs extrêmement suivis et qui sont communiqués tous les mois. Chaque trimestre un suivi des actions est fait.

Pour conclure, l'année 2020 va être à nouveau un défi avec une pression sur la recette unitaire, avec des équipes commerciales mobilisées et prêtes à relever le défi.

Je suis à votre disposition pour vos questions.

M. TIZON, Président.- Merci, Henri, pour cet exposé.

M. MALLOGGI.- Merci pour la présentation.

Ma première question concerne les contrats firmes. Vous avez dit que c'est un peu la situation économique mondiale qui voulait cela aujourd'hui. Cela peut être rassurant dans le sens où tout le monde est touché, où ce ne sont pas des clients de chez nous qui partent vers des concurrents. La montée en gamme que nous essayons de mettre en place peut servir à faire remonter ces chiffres-là en prenant des clients chez les voisins.

Sur le canal de distribution, j'ai toujours entendu dire qu'il était très important de récupérer un maximum dans nos canaux directs. J'imagine que c'est meilleur, que cela permet de maîtriser nos clients, de pouvoir les suivre et de leur faire des propositions puisque les outils vont évoluer sur l'intelligence artificielle. Dans un portefeuille clients, c'est important à avoir en plus de Flying Blue.

S'agissant de la prévision des offres sur 2020, notre offre avait été augmentée sur le Q1 à Q3 de 11 % sur l'Amérique du Sud. Nous observons une stagnation. L'année prochaine allons-nous rester sur notre situation à Iso 2019 ou est-ce qu'en 2020 cela va baisser pour coller au marché ?

Sur l'Afrique, cela reste iso : pouvons-nous entendre que la concurrence n'est pas trop présente et que nous réussissons à maîtriser le marché, ce qui serait aussi bénéfique ?

Concernant les revenus auxiliaires, il y a certains termes que nous ne comprenons pas tels que PAS, SSS. Faut-il comprendre que les bagages sont uniquement les pièces de bagages que nous vendons en option et non pas les excédents bagages qui sont payés à l'aéroport ? Est-ce que la baisse des tarifs des billets sans bagages plus la vente des bagages est plus intéressante en termes de recette qu'à l'époque où l'on avait des billets présentés avec les bagages (les billets les plus bas d'Air France) ?

M. BEURAIN.- Quelques réflexions sur les acronymes que vous utilisez : page 4 LF, NTR, de quoi s'agit-il ?

Vous faites un comparatif sur les sièges offerts : 3,6 % par rapport à 2018 est-ce avec ou hors effet grève ?

M. de PEYRELONGUE.- C'est y compris effet grève.

M. BEURAIN.- Cela gonfle artificiellement...

M. de PEYRELONGUE.- Oui, pour le deuxième trimestre.

M. BEURAIN.- D'accord. Peut-on avoir ce chiffre hors effet grève vu avec une projection budgétée ?

Page 6, je n'ai pas bien compris entre votre direct et indirect. Est-ce en relation avec ce que vous allez développer page 13 sur les NDC et votre GDS ? Est-on sur de nouveaux types de réseaux numériques et d'autres plus anciens ? Est-ce la séparation ou autre chose ?

Sur la croissance, en 2020 les objectifs de prévisions de demandes sont assez élevés. Comment se situe la Compagnie par rapport à cette moyenne qui est entre 5 et 7 % en cas de retard d'offre ? Avez-vous des précisions sur l'offre 2020 ? Quelle sera cette offre en face de la demande que vous avez exprimée ?

Page 12, en ce qui concerne les offres commerciales ce serait bien dans votre présentation de nous mettre tout cela en français pour que cela soit plus explicite pour nous. Vous baignez dedans et vous maîtrisez parfaitement tous ces acronymes mais pas nous : SSS, PAS... La Connectivity, je pense que c'est le Wifi à bord.

Je n'ai pas bien compris avec vos partenariats avec Flying Blue ce que vous voulez faire avec les *miles*. Est-ce donné ou allez-vous vendre des *miles* à d'autres entreprises ?

M. de PEYRELONGUE.- Nous allons vendre, nous ne donnons pas.

M. BEURAIN.- D'accord. Y a-t-il un prix du marché pour ces *miles* ?

Comment être assuré que ces *miles* vont être utilisés sur telle ou telle ligne ? Est-ce que ce sera rentable ou pas *in fine* ? Comment définissez-vous le prix de ces *miles* ? Une fois que les entreprises vont les vendre à leurs clients, vous ne savez pas sur quels secteurs de transport ils seront utilisés.

À chaque fois qu'il y a une présentation – je m'adresse plus à Monsieur TIZON –, on nous présente soit les coûts, soit les recettes, mais jamais les deux en même temps. Je vous ai bien écouté, vous avez parlé d'équilibre entre l'offre et la demande, nous le concevons. Nous aimerions bien avoir maintenant l'équilibre entre les recettes et les coûts. Si vous avez une recette qui baisse de - 1,8 hors effet change alors que nos coûts baissent de - 2,2, on part plutôt dans la bonne direction. Nos coûts baissent plus vite que nos recettes. Je ne voudrais pas que ce soit utilisé comme argument catastrophique pour dire aux salariés qu'ils vont devoir encore se serrer la ceinture alors que la ceinture est déjà bien serrée avec une baisse des coûts supérieure à la baisse des recettes.

M. TIZON, Président.- Lors de la présentation des résultats trimestriels, on présente bien revenus et coûts. La résultante c'est le résultat.

M. BEURAIN.- Non ! Je viens de regarder, il n'y a que les coûts, pas les recettes.

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- J'ai bien compris que le focus était sur les entreprises comme d'habitude, que les entreprises réduisaient de plus en plus leur budget voyage. Nous observons notamment que cela se traduit par la demande que leurs salariés voyagent de plus en plus en Economique plutôt qu'en Business et par ailleurs on est en train de redévelopper un produit Business en court-courrier. Quelle est la justification ?

Vous dites aussi que la compensation des émissions de CO2 est un atout concurrentiel pour notre Compagnie. J'ai un peu de mal à croire que ce soit vraiment un plus pour les entreprises qui par ailleurs rognent de plus en plus sur leur budget voyage. D'où viennent ces enquêtes ? Pouvez-

vous publier les résultats de ces enquêtes auprès des entreprises qui prouvent qu'elles vont acheter plutôt Air France car elle réduit les émissions de CO2 ?

Qu'est-ce qui pousse les agences de voyage à vendre Air France si elles ne passent plus par les GDS ? Quelle est notre politique commerciale vis-à-vis des agences de voyage ? Qu'est-ce qui les incite à vendre davantage Air France que d'autres compagnies ?

Le document que vous diffusez est-il fait exprès pour nous ou l'utilisez-vous pour d'autres destinataires ? Je vous signale qu'il y a beaucoup de fautes de frappe, d'orthographe. Je vous invite, s'il est diffusé à d'autres canaux, à les corriger.

M. REGEASSE.- Je reviens sur NDC. Vous nous avez expliqué que NDC était un moyen de s'affranchir des GDS et j'imagine principalement d'Amadeus. Or Amadeus est également un acteur majeur dans les NDC : pourriez-vous développer l'apport de ce changement par rapport aux GDS puisqu'ils sont classiquement GDS mais aussi acteurs de NDC ?

D'autres compagnies aériennes l'ont fait, elles ont repris la main sur leurs produits, sur leur inventaire. Aujourd'hui n'aurions-nous pas à gagner à réfléchir à réinternaliser ou du moins à reprendre la main, le contrôle de notre offre pour nous affranchir davantage des GDS ?

Mme LAVIGNE LEDOUX.- Merci pour cette présentation.

Je vais relayer une inquiétude, celle des commerciaux. Vous l'avez dit, il y a une énorme pression qui est mise sur leurs têtes. On parle beaucoup dans la Compagnie des difficultés à maintenir la recette unitaire malgré le travail fourni. Vous l'avez décrit, c'est bien suite à un contexte extérieur et non pas au travail qu'ils fournissent. Mais attention à la pression qui est mise sur les commerciaux et aux objectifs que vous allez fixer pour 2020, surtout quand vous nous décrivez le contexte. Même s'ils sont motivés, ils sont un peu fatigués de toujours essayer d'atteindre les chiffres sans y arriver, bien qu'ils préservent les parts de marché et qu'ils mettent tout en œuvre pour essayer de conserver la grande part de contrat que nous avons, qui fait notre force sur le marché France.

On voit l'impact des décisions stratégiques qui sont prises par la Compagnie sur le segment court et moyen-courrier : l'évolution de la recette unitaire court et moyen-courrier est fortement impactée. La Compagnie avait beaucoup misé avec la mise en place des *branded fares* : que peut-on tirer comme leçons sur 2019 ? A-t-on gagné en volume et pas en recettes ? La présentation des *branded fares* sur le court et moyen-courrier était là pour nous permettre d'équilibrer cette recette, de gagner des clients qui trouvaient que notre offre était trop élevée. Quel a été l'impact principalement sur les clients abonnés ? On sait qu'au démarrage cela a été compliqué. En fin d'année, est-on revenu à un équilibre de cette clientèle-là ?

J'ai cru comprendre – on ne dit pas que c'est une mauvaise chose – que l'on allait faire plus d'optimisation de la recette et des recettes annexes : cela signifie que le prix va pouvoir varier suivant l'offre, le vol et le vol donné ? Autant je peux comprendre que vous allez faire quelque chose qui va simplifier tout ce qui est contrat, si l'on a un *discount* par classe mais cela ne va-t-il pas complexifier le travail des salariés en *frontline* que sont les CRC et les agences ? Quelle communication allez-vous faire ? On ne dit pas qu'il n'y a pas beaucoup de choses qui sont mises en place, mais il y a vraiment un effort à faire au niveau de la déclinaison du terrain. Beaucoup de salariés découvrent les choses en même temps que les clients. C'est particulièrement difficile à vivre sur le terrain. Qu'allez-vous mettre en place à ce niveau-là ?

Concernant NDC, vous nous dites que pour 2019 la part de la vente directe serait à 35 % et la vente tierce à 62 % : quel est l'objectif attendu par Air France ? Quel est le niveau d'équilibre que vous souhaitez atteindre ? Vous dites vous-même que petit à petit cela va s'essouffler dans la

mesure où la vente tierce représente un point important et que tout ne va pas basculer en vente directe. Quelle charge de travail cela va-t-il induire sur la vente directe alors que l'on a plutôt des effectifs en attrition ?

Dans Flying Blue vous nous dites que l'on aura accès à d'autres partenaires : comment se fait l'échange des fichiers ? N'est-ce pas la porte ouverte à de grands groupes pour obtenir nos fichiers clients ? Bien sûr ils paieraient quelque chose mais ne se met-on pas en danger aussi ?

M. LABADIE.- C'est dingue certaines frustrations ! On appartient à la même Direction, une Direction combinée. On parle de KL mais on ne le nomme pas, il est en filigrane. Il n'existe pas alors que dans la réalité des équipes il y a une direction combinée, vous le savez mieux que moi. KL n'est pas suffisamment nommé ou pas du tout.

Cela me fait l'introduction sur Flying Blue Play. Il y a une certaine vigilance de notre part. Il y a quelques années il y avait eu le projet « *Miles house* », à l'époque le *Work Council* et KL avaient dit « non » et étaient vent debout contre ce projet. La data c'est de la valeur, on le sait bien, cela vient d'être rappelé par les interventions précédentes. Dans les exemples que vous mettez en avant on voit des partenaires hollandais. Je n'ai rien contre les supermarchés Albert Heijn mais je ne suis pas persuadé que ce soit un partenaire très important sur le marché néerlandais. On voit ensuite BOL, ING. Cela fait beaucoup de Hollandais, quitte à ce que l'on nous explique que tout d'un coup Flying Blue s'oriente plutôt sur le marché hollandais, mais le marché hollandais, même à l'échelle de la France, c'est presque un département. Nous ne comprenons pas bien.

Nous serons vigilants de notre côté sur ce que vous comptez faire. Nul doute que M. KAHANE viendra nous expliquer tout cela en CSE Pilotage Economique.

Dans le cadre de ce projet Flying Blue Play y a-t-il une passerelle avec NDC ? On voit bien que NDC va être ensuite en capacité de pouvoir proposer un certain nombre de choses. Dans le transfert des ventes vers les canaux directs, au-delà des impacts sur les métiers – vous pouvez peut-être nous en dire un mot – quels sont les impacts sur notre organisation, sur nos canaux de distribution, sur la politique commerciale B to B, sur les équipes ? Sur un certain nombre de marchés cela va être difficile, les agents sont encore là, on le voit en Asie.

Sur le plan d'action 2020, j'ai relevé certaines choses, KPI, les priorités commerciales sur les équipes, « votre voyage ». J'ai aussi été intrigué par le bien-être : vous pensez mettre en place des soins à domicile ? Plus sérieusement quelle est votre ambition sur ce projet ? Quand on parle de bien-être, ce n'est pas forcément aux équipes ou aux managers que l'on pense. Sur la France ce sont plutôt les CSE qui doivent s'en charger. Malheureusement nos collègues sur les marchés européens internationaux n'ont pas forcément la chance d'avoir un environnement protecteur et syndical. Parfois vous en profitez un peu.

Par ailleurs j'ai un regret concernant l'impact des alliances qui, me semble-t-il, n'apparaît pas suffisamment. Vous les nommez mais la JV Delta a toujours été considérée comme une *cash machine* importante, également avec China Eastern même si, vous l'avez dit, cela ne se voit pas trop dans les chiffres. Je ne partage pas votre enthousiasme sur le Middle East car il me semble que côté Liban cela ne se passe pas très bien en ce moment.

Enfin sur « optimiser notre offre tarifaire », le mois dernier j'avais interrogé M. ANCONETTI en lui faisant remarquer que les *load factor* de Lufthansa étaient inférieurs aux nôtres mais par contre que leur recette unitaire était super ; du moins ils dégageaient une marge opérationnelle supérieure à la nôtre. J'ai eu une réponse financière comptable, je voudrais bien avoir une réponse plutôt commerciale sans forcément jeter le discrédit sur nos collègues du RMP où l'on

sent bien qu'il y a peut-être des leviers ou que l'algorithme a changé sur notre *yield* d'une manière générale.

M. ALLONGÉ.- Je rejoins les collègues : il faut absolument que vous mettiez un glossaire car c'est vraiment compliqué. Cela nous aiderait à avancer au moment de relire les documents.

Vous parlez de FXN RASK et Nominal RASK. Dans nos comptes qu'est-ce qui est pris en compte ? Je pense que c'est le nominal RASK ?

Pouvez-vous nous en dire plus sur Market Place : y a-t-il un bénéfice pour nous ? Il y a des entreprises comme Apple, Spotify, etc.

Quel est l'impact du remplacement de l'A.380 par du A.350 du point de vue commercial ? Nous perdons beaucoup de sièges Première, y a-t-il un impact sur le commercial puisque vous parlez beaucoup de Business ?

Sur le NDC, par qui est-ce développé ? Pour quel coût ? N'est-il pas possible de réinternaliser tout cela ?

On parle beaucoup en ce moment de la monétisation des fichiers clients : quelle est la perspective pour notre entreprise ? Quel est le droit en la matière pour nous ?

Après le renoncement à l'achat de Virgin, cela change-t-il quelque chose pour nos liens commerciaux ?

M. de PEYRELONGUE.- Sur la forme, les questions sur l'anglais, les fautes d'orthographe, etc. Les documents de départ sont tous en anglais. 90-95 % de ce qui vous a été présenté a été traduit en français. Je reconnais qu'il y a encore ici ou là quelques acronymes ou noms en anglais, j'en suis désolé.

Cela répond en partie à la question de M. LABADIE : nous sommes une organisation combinée AF/KL, tous nos documents sont donc en anglais. C'est notamment vrai sur la dernière partie qui a été faite un peu rapidement et où l'on a un peu simplifié. Le mot « bien-être » doit être entendu par *well-being at work* (bien-être au travail). Nous en prenons note.

Monsieur MALLOGGI, je confirme que la montée en gamme est extrêmement bienvenue pour accompagner nos contrats firmes. Nous arrivons à maintenir nos parts de marché. Je ne vous cache pas que cette année, avec l'amélioration de la performance opérationnelle, c'était aussi un argument que nous avons mis en avant. Dès que les commerciaux peuvent faire valoir un nouveau produit, une amélioration de la performance opérationnelle, des éléments nouveaux dans les contrats sur le carbone, etc., les équipes sont là pour chercher toutes les opportunités qui vont permettre de passer avant les autres et ceci sans impacter notre *yield*. C'est la difficulté. Lorsque vous êtes dans un contrat avec une entreprise, vous avez ce que l'on appelle un gestionnaire du budget voyage (*travel manager*) : son objectif budgétaire est souvent très dur. L'idée est de savoir quels sont les éléments que l'on peut apporter pour que la négociation ne se résume pas simplement à une discussion sur le prix.

C'est tout le travail que nous demandons à nos *account managers* : avoir de la loyauté pour les clients car ils voyagent beaucoup, souvent en cabine avant, ils nous apportent beaucoup de recettes tout en ayant des conditions de prix qui sont en ligne avec nos objectifs économiques. Pour répondre à votre question, oui cela va dans le bon sens.

Le développement du Canal direct permet d'élargir l'assiette de clients dont nous avons une meilleure connaissance de leur comportement de voyage, de pouvoir leur transmettre des offres personnalisées.

Sur les demandes d'Amérique latine, je n'ai pas les chiffres avec moi mais le rythme de croissance est moindre. Nous pourrions vous les communiquer ultérieurement.

Sur les options payantes : SSS c'est *standard seat selection*. C'est la possibilité de prendre un siège standard ; vous avez les seat +, ce sont les sièges qui ont plus d'espace à côté des sorties de secours et des clients veulent longtemps à l'avance choisir un siège de couloir ou un hublot. PAS signifie *personal assistant* à l'aéroport.

Sur les *branded fares*, cela a aussi été déclenché au moment de l'arrivée de compagnies *low cost* long-courrier qui arrivaient avec des prix très bas mais *light*, sans bagages. De ce point de vue-là ils ont cassé un code dans l'industrie considérant que pour un passager qui voyage en long-courrier naturellement dans son prix est compris un bagage.

Nous avons créé ces *branded fares* avec des Light, Standard et Flex. Pourquoi avoir créé ces produits-là ? Je rappelle que Norwegian est présente sur 6 destinations US au départ de Paris et pas les moindres : New York, Boston, Los Angeles, Miami. Si nous voulons rester compétitif par rapport à ces compagnies, notamment sur la clientèle Loisirs, sans changer nos produits nous allons nous aligner avec eux en étant mieux-disant sur les bagages : il y a un déséquilibre entre le prix que nous allons proposer et le coût que cela représente pour nous. Comme nous avons un traitement bagage inclus dans nos prix, nous ne descendons pas jusqu'aux prix de Norwegian. En créant ces produits Light cela nous permet d'aller « chercher » les compagnies *low cost* mais à des coûts d'exploitation plus raisonnables. C'est une arme de compétitivité sur les axes où nous sommes très concurrencés, notamment par cette offre *low cost*.

En revanche sur les axes où nous n'étions pas dans cette concurrence, nous avons créé Light, Standard et Flex, nous n'avons pas forcément baissé le Light ou beaucoup moins. Cela nous a permis de vendre le billet avec le bagage un peu plus cher. Dans cette logique de *branded fares*, il y a un équilibre entre des baisses de prix qui nous permettent de concurrencer les compagnies *low cost*. Il ne s'agit pas de brader nos prix mais de ne pas les laisser pénétrer sur ce marché-là, de les contenir et de leur montrer que la vie va être très difficile si elles s'attaquent à nous. Dans le même temps, là où c'est moins nécessaire il s'agit d'avoir une logique de *yield* qui fait que globalement le bilan des *branded fares* est très positif.

Je fais le lien avec les options payantes car la question a été posée sur les bagages.

En proposant les Light Fares, on s'aperçoit que le client a une différence de comportement entre l'achat à l'avance et au moment où il arrive à l'aéroport. Quand il a acheté des Light pour avoir le prix le moins cher, parfois au dernier moment il décide de prendre un bagage. Cela déclenche alors l'achat d'une option payante de bagage. Celle-ci comprend à la fois les achats à l'avance mais aussi le paiement en aéroport, les excédents bagages. Ce sont les deux à la fois.

Monsieur BEURAIN, pour la question de l'offre, effectivement il y avait un effet grève sur la partie deuxième trimestre.

Sur la partie direct/indirect, de manière générale la question portait sur NDC. Cela me permet de répondre à d'autres questions qui ont été posées par M. REGEASSE : il n'y avait pas d'autre alternative pour une agence de voyage que de passer par un GDS pour avoir accès à notre offre avec NDC parce que le standard de langage utilisé par GDS était un très vieux langage qui était maîtrisé uniquement par les GDS ; personne ne pouvait entrer sur ce standard. NDC est un standard

Industrie qui a été lancée par IATA. N'importe quelle entreprise technologique peut lire ce langage et ensuite proposer une distribution de l'offre. Nous ouvrons le marché des entreprises technologiques qui peuvent lire et distribuer ce langage. Voilà ce que nous avons dans NDC.

Aujourd'hui un certain nombre d'acteurs se positionnent sur NDC. Nous allons avoir plusieurs cas de figure entre les Airlines et les agences de voyage :

- soit celles-ci ont suffisamment de technologie pour aller directement chez Air France – je prends NDC chez Air France, on appelle cela un « API » : on expose notre offre et c'est directement l'agence de voyage.

- Il y a des agences de voyage qui, n'ayant pas la technologie, vont passer par un intermédiaire, mais ce sera totalement différent du monde GDS que nous connaissions avant. Ce distributeur intermédiaire va proposer une offre beaucoup plus riche, similaire à celle que nous avons sur notre site Internet.

Pour répondre à Monsieur REGEASSE, effectivement il y a des GDS, notamment un, Amadeus, qui dit : le monde change, je ne peux pas rester assis sur l'ancien monde des GDS, j'ai de grandes capacités technologiques, je vais aussi me positionner comme nouvel intermédiaire sur le canal NDC. Cela peut intéresser les entreprises qui travaillent pour la clientèle Affaires ; pour elle le processus de réservation et de gestion des réservations est plus compliqué.

C'est nous qui maintenant construisons notre offre, ce n'est plus le GDS. Ensuite nous la mettons à disposition directement des agences de voyage ou de nouveaux intermédiaires. Le monde est totalement ouvert. Certes Amadeus va continuer de jouer un rôle important dans NDC mais les règles du jeu auront complètement changé. Il n'y aura plus forcément de contrainte de distribuer la même chose partout et dans le même temps ; le contenu de l'offre sera beaucoup plus riche. Nous ouvrons complètement le jeu qui était totalement fermé. Il n'y avait que quelques acteurs : Travelport, Sabre et Amadeus et par ailleurs le langage qui était utilisé appauvrisait considérablement l'offre qui était distribuée. J'ai bien conscience que c'est un peu compliqué mais nous allons sur un monde beaucoup plus ouvert, à nous d'en saisir les opportunités.

Vous vouliez les traductions sur les options payantes, j'en ai traduit quelques-unes, nous pourrions vous les transmettre. « Connectivity » c'est le wifi. « Time to Think » c'est une option tarifaire : le client peut réserver, la réservation est tenue au chaud, même si vous n'avez pas encore émis votre billet, le temps de réfléchir, le temps de contacter vos proches, etc. pour vérifier que le voyage est bon. Le temps de la réflexion est payant. Les UM, ok ; *upgrade* c'est surclassement ; *upgrade in advance* c'est surclassement à l'avance. SSS, je l'ai dit tout à l'heure ce sont les sièges standard et plus avec les bagages.

Sur Flying Blue, il y aura sans doute à un moment donné une présentation. Il y a des choses que nous ne pouvons pas dire, notamment le prix de cession. Nous avons parfaitement conscience que la data est essentielle, qu'elle a beaucoup de valeur. Nous ne sommes pas dans des projets type *miles house* d'externalisation. Nous sommes sur des projets de partenariat mais nous sommes en *lead* du partenariat.

Deuxième chose, je renvoie à une présentation spécifique. Lorsque vous vous comparez à d'autres Airlines, nous faisons partie des Airlines qui utilisent le moins des partenaires non aériens pour l'accumulation et la vente de *miles* ; d'autres acteurs l'ont déjà fait avant nous. L'idée est de saisir des opportunités tout en maîtrisant la marge, c'est-à-dire le coût de cession qui est fait à ces partenaires et l'information, la data. Nous sommes très vigilants là-dessus. Il y a des sources de rentabilité très intéressantes.

Madame TUCHMUNTZ LAHITTE, vous aviez des questions sur le basculement du Business à l'Economique. Nous constatons ce mouvement, en même temps nous avons toujours de la clientèle qui voyage aussi en cabine Affaires. Nous sommes à l'écoute de nos clients et certains clients ont des politiques de voyage ; en fonction du type de voyage ils voyagent dans telle ou telle cabine, c'est à nous ensuite d'avoir une offre la plus diversifiée possible. Vis-à-vis de nos clients Affaires nous avons de la cabine Economique, de la cabine Premium Economy qui marche très bien et de la cabine Business.

Plus nous aurons cette offre diversifiée, plus nous serons en mesure de répondre aux attentes des clients, lesquels ont des attentes assez différentes.

Sur le développement durable, ce n'est pas nous qui l'inventons, quand certains de nos chargés de comptes rencontrent les entreprises c'est l'une des premières questions que nous pose l'entreprise : que faites-vous pour le développement durable ? Elles ont des comptes à rendre. Peu importe quelle est la politique de voyage – est-ce que l'année prochaine je réduis de X pour cent – mais quand vous êtes une entreprise avec des exportations, des voyages, notamment si vous êtes une multinationale, vous savez que l'année suivante vos collaborateurs vont voyager. Vous faites un rapport social, un bilan de votre activité. Beaucoup d'entreprises veulent que nous inscrivions que pour ce domaine – le voyage de leurs collaborateurs – elles sont en mesure de compenser intégralement les émissions de CO2 ou de les réduire. Ce sont elles qui le demandent. AF-KLM arrive à une offre commune vis-à-vis de ces agences de voyage en disant : nous avons des solutions pour votre demande. Ce n'est pas une question d'enquête. C'est ce que nous demandent aujourd'hui les corporate des entreprises par rapport à cette politique.

Monsieur REGEASSE, vous aviez des questions sur Amadeus. Je confirme que dans le cadre de la NDC nous reprenons le contrôle de la construction de notre offre. Amadeus va jouer un rôle important mais avec des règles qui ne sont pas celles des GDS.

Sur l'inventaire, à qui pensez-vous ? À ALTÉA ?

M. REGEASSE.- Non. Aujourd'hui où nous essayons de nous affranchir des GDS, n'aurions-nous pas intérêt à reprendre complètement le contrôle de notre catalogue, de notre inventaire, notamment pour publier nos API ?

M. de PEYRELONGUE.- Dans le cadre de NDC, nous reprenons le contrôle. Nous nous attendons à ce que progressivement le canal NDC se développe fortement. Plus il y aura de vente sur NDC, plus nous serons en contrôle de notre offre, même s'il y a un intermédiaire technologique qui va ensuite donner aux agences de voyage. La combinaison de notre offre tarifaire (disponibilité dans la classe de réservation, option payante), c'est nous qui la construisons et qui la mettons à disposition de notre API.

Madame LAVIGNE LEDOUX, sur la pression des commerciaux nous y faisons attention. Dans notre plan d'action il y a un pilier équipe et par ailleurs, en parallèle de l'enrichissement de notre offre, nous cherchons à simplifier l'offre.

Sur les *branded fares*, j'ai répondu sur la stratégie. Sur les abonnés, je n'ai pas la réponse.

Objectif de vente directe : au moment de mettre en place la surcharge, cela a donné une forte compétitivité à la vente directe, NDC n'était pas encore développé, c'est surtout le site qui en a bénéficié. Nous avons maintenant fait le tour de cet effet-là. Dans ce que l'on appelle « vente directe », il faudra distinguer à partir de maintenant le site Internet et NDC. Sur NDC, nous avons des projections de croissance à deux chiffres. Nous allons accélérer l'adoption par les agences de voyage. Pour notre site Internet, nous allons continuer à progresser, peut-être pas au même rythme mais à

nous de retrouver des nouveaux relais pour qu'il devienne plus attractif. En investissement il y a un budget d'innovation informatique continue à maintenir pour avoir de nouvelles fonctionnalités.

Tout à l'heure je parlais du développement durable, là aussi pour les corporate et pour nos clients B to C nous proposons une offre avec « *Trip and Tree* ». Cela peut aussi attirer le client, puis à terme dans la mesure où nous nous sommes affranchis de l'obligation de pouvoir distribuer tout et partout de la même façon, nous pouvons aussi différencier le contenu de notre offre et donner certaines exclusivités de notre offre sur notre site Internet.

Nous avons parlé de Flying Blue précédemment : Grande vigilance sur la gestion et la maîtrise de nos données.

Monsieur LABADIE, nous travaillons en commun avec KLM. Beaucoup d'éléments présentés ici sont communs à KLM. Si je prends la haute contribution, Flying Blue Pay, NDC, même les *ancillaries*, ces quatre actions sont Air France-KLM. Mais je les ai présentées dans un contexte Air France parce que je m'adresse à une instance Air France. Pour les entreprises, nous arrivons avec des contrats combinés. Pour NDC, ce que nous faisons actuellement sur le marché français, nous le faisons également sur le marché hollandais.

Le plan d'action 2020 est un plan d'action Air France-KLM.

La seule chose qui est restée Air France, mais pour l'intérêt de l'assistance, ce sont les résultats de recettes puisqu'ils nous concernent directement, ainsi que les options. Mais tout le reste est Air France-KLM.

M. DEWATINE.- Comme nous sommes sur une direction combinée et qu'il y a un pavé salarié bien-être au travail, j'ai une déclaration à lire pour la CFDT.

Déclaration CFDT

*La CFDT groupe Air France a été interpellée par des salariés de l'entreprise suite à la parution d'une communication à destination des managers de KLM sur la création d'un programme en vue de renforcer l'employabilité des femmes ménopausées appelé « *menopause post* ».*

La CFDT groupe Air France fait sienne la colère des salariés. En effet, en quoi et sur quelle étude médicale s'appuie ce programme pour déterminer que la ménopause modifie l'employabilité des femmes ?

Nous condamnons cette vision rétrograde consistant à laisser penser que les impacts du vieillissement des salariés ne seraient qu'un problème féminin lié à leurs hormones.

La CFDT groupe Air France vous demande d'intervenir auprès de la Direction du groupe Air France-KLM pour qu'elle fasse modifier sur le fond et sur la forme cette communication et ce, avant le premier module d'information à destination des managers qui se tiendra le 30 janvier 2020.

Si nous ne sommes pas a priori opposés à la mise en place par les services médicaux d'un programme d'information à destination des femmes salariées pour les aider à mieux appréhender la ménopause, nous sommes opposés à la vision sexiste de la mise en place d'un programme pour renforcer leur employabilité supposée en baisse.

Cette communication scabreuse a choqué plusieurs salariés, notamment des femmes cadres d'Air France des équipes joint.

Naturellement, inutile de vous préciser qu'il n'y a pas de programme pour l'andropause...

Si vous pouviez intervenir pour faire sortir ce genre de communication, ce serait intéressant.

M. TIZON, Président.- Soyons clairs. KLM a son propre support de communication. Je ne sais pas quelle est cette formation ou cette sensibilisation, mais il est clair qu'elle ne sera pas ouverte aux salariés d'Air France. Ce n'est pas notre vision.

Je comprends chez eux qu'il y a une question de sensibilisation, d'anticipation. En tout cas, ce n'est pas la vision que nous avons en France. J'ai eu de nombreuses réactions sur cette communication qui me semble extrêmement malvenue. Nous ferons le point avec KLM, j'ai un point avec eux prochainement, mais elle ne concerne pas Air France et nous n'y participerons pas.

M. BEURAIN.- Monsieur TIZON, vous condamnez ou pas ?

M. TIZON, Président.- Attendez, il y a des prises de parole successives.

M. DEWATINE.- Vous avez raison, on pourrait considérer que cela ne concerne que KLM, que c'est une différence de culture et qu'ils ont une vision de la femme qui date de la création de leur compagnie, si ce n'est qu'un certain nombre de directions sont combinées, avec des cadres femmes, des salariées femmes qui sont sous management KLM. La problématique est là.

Certes, il peut y avoir des différences de culture, mais il est hors de question de faire porter certaines problématiques d'employabilité sur les femmes qui seraient dans des directions combinées. C'est en cela que c'est un problème. Si nous n'étions que sur des difficultés de compréhension, cela irait bien. C'est en cela que KLM doit prendre conscience d'un certain nombre de choses.

M. TIZON, Président.- J'entends parler d'une sensibilisation, je n'entends pas parler d'une question d'employabilité. Je ne sais pas où elle est.

Quand vous formez des managers au harcèlement, ce n'est pas pour autant qu'ils sont harceleurs. Que KLM souhaite faire une sensibilisation sur ce sujet, cela les regarde. Mais chez nous, il n'y a pas de discrimination et il est hors de question que ce sujet concerne des salariés Air France. Point à la ligne.

M. BEURAIN.- En tant que responsable Air France, condamnez-vous cette initiative ou pas ? Vous êtes en train de nous dire qu'elle ne s'appliquera pas à Air France. Mais la condamnez-vous ? Comprenez-vous l'émotion et l'incompréhension des élus face à cette initiative de nos collègues de KLM ? J'aimerais que nous ayons une réponse de notre Direction pour savoir si elle condamne ou pas.

Sur la page 4, pouvez-vous nous préciser à quoi correspond le « NTR », ainsi que le « LF » sur le tableau trimestriel ?

Quelle est votre formule de calcul pour le *yield* ? Ramène-t-on les SKO au siège ? Comment calculez-vous votre rendement, à savoir prenez-vous l'ensemble des coûts ou seulement les coûts de la ligne ? Ramenez-vous les frais de siège par exemple ? Comment calculez-vous votre *yield* ?

M. de PEYRELONGUE.- NTR signifie *net traffic revenue*. Ce sont les recettes correspondant aux billets achetés par nos clients. Elles n'intègrent pas les revenus auxiliaires qui sont présentés plus loin. C'est vraiment ce qui est lié au voyage de nos passagers.

Sur la question de *yield*, il n'y a pas du tout de calcul de coûts. Vous avez une colonne NTR correspondant à la recette. La deuxième colonne (RASK) est la recette unitaire au SKO (ASK), au kilomètre transporté. Cette recette est la combinaison de deux phénomènes. La recette au kilomètre transporté dans un avion est la combinaison du remplissage et du prix moyen payé par le client. Nous avons décomposé cet effet de recette au siège kilomètre transporté entre un effet *yield* (le prix moyen payé par le client) et un effet remplissage.

M. BEURAIN.- On parle ancien TKT ou en SKO ? Pour moi ASK, c'est en fait les SKO.

M. de PEYRELONGUE.- ASK, c'est SKO. *Yield*, c'est plutôt la RPKT. C'est la recette au passager.

Vous aviez d'autres questions sur ce *slide* ?

M. BEURAIN.- LF.

M. de PEYRELONGUE.- *Load factor*, coefficient de remplissage.

M. MALLOGGI.- Le syndicat FO s'associe pleinement à la déclaration faite. La stigmatisation ou la discrimination n'est pas une valeur française mais universelle. Notre groupe est mondial et représente aussi Air France quand il met son logo ou quand il appose notre logo.

Au-delà des salariés français qui sont managés, nous sommes très vindicatifs vis-à-vis de ce que les Bataves ont choisi. J'ai pris « les Bataves » puisque c'était à l'époque, en 1795, et c'est peut-être resté à cette époque-là. J'espère qu'ils ne vont pas lancer une étude pour savoir si les femmes sont plus efficaces quand elles sont indisposées.

J'espère que vous le ferez remonter à la holding parce que nous trouvons cela scandaleux.

M. TIZON, Président.- Il faut condamner toutes les formes de stigmatisation, que ce soit ménopause, andropause, grossesse, etc. Il faut les combattre.

Donc oui, je condamne la stigmatisation qui peut être faite sur ces sujets, d'autant que culturellement, ce n'est pas des sujets que nous abordons. Je l'ai remonté à Janet DEKKER car j'étais certain que la question viendrait sur la table aujourd'hui et je lui ai dit que nous avions un problème, qu'il y avait de fortes réactions et pas seulement de la gente féminine, mais de l'ensemble des salariés par rapport à cette information. Je lui ai demandé de nous dire ce qu'il en était exactement, si c'est un problème de volontariat ou de sensibilisation, mais de nous décrire précisément ce qu'il en est parce que dans les équipes *joint*, des problématiques et des questions vont en effet se poser. J'aimerais être clair sur ce point.

M. PORTAL.- Nous nous associons bien sûr à cette déclaration, mais nous allons vous rapporter un petit fait qui s'est passé hier en CSE EA. À l'intérieur même d'Air France, puisque nous ne sommes plus sur Air France-KLM, la Compagnie se permet d'émettre des réserves sur un cas de paludisme d'une hôtesse contracté en escale, au motif que l'on n'est pas sûrs que ce soit un accident du travail. Voilà où l'on en est aujourd'hui, Monsieur TIZON.

Cela me choque, mais cela ne m'étonne pas que la Compagnie se comporte ainsi vis-à-vis des femmes. On estime de plus en plus que si le salarié attrape le paludisme, ce n'est pas le fait de l'entreprise ni de son métier. Nous sommes largement au-delà d'un problème KLM.

M. TIZON, Président.- Le pont est quand même dangereux. Parler d'une maladie et du sujet précédent, nous étions sur KLM, nous arrivons sur Air France. Je ne ferai pas de commentaires.

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- Je m'associe évidemment à cette déclaration contre cette insulte à la femme qui est faite par KLM. Air France doit carrément demander que KLM s'excuse et renonce à cette formation. Je viens d'entendre que c'est une comparaison avec une formation contre le harcèlement, il n'y a rien à voir.

M. TIZON, Président.- Je ne sais pas si c'est une formation. C'est une communication sur le sujet, nous ne savons pas ce qu'il y a derrière. Nous allons investiguer.

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- C'est une discrimination insultante pour la femme. Il est très important qu'Air France se positionne clairement et exige de la part de KLM de s'excuser publiquement et de renoncer à toute forme de discrimination.

M. de PEYRELONGUE a gentiment répondu à ma question sur les classes Affaires et les classes Economy. En fait, nous constatons que la plupart des entreprises demandent à leurs salariés sur les voyages courts de prendre de l'Economy. Une entreprise qui laissait autrefois ses salariés voyager en Business, même sur des vols de moins de trois heures, demande maintenant que les vols de moins de trois heures soient systématiquement effectués en Economy.

Il est vrai qu'hier, nous avons eu une présentation non chiffrée et que nous attendons les chiffres. Mais nous nous posons réellement la question de la justification économique de revenir sur un produit qui condamne le siège du milieu dans nos court-courriers et qui nous prive d'une certaine recette pour recréer un produit Business dont on n'est absolument pas sûr qu'il réponde à une demande. Nous attendons des chiffres qui le justifient.

M. TIZON, Président.- Ce sera le sujet de cet après-midi avec Catherine VILLAR.

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- Sauf que nous n'aurons pas les chiffres cet après-midi puisque nous ne les avons pas eus hier.

M. TIZON, Président.- Nous verrons avec elle.

M. de PEYRELONGUE.- Je vous laisserai le soin de poser des questions à Catherine VILLAR. Je vais vous donner mon point de vue de commercial sur l'offre Business sur le domestique.

Il y a deux aspects sur le domestique : l'aspect point à point et l'aspect correspondance. Cela fait des années que nous attirons l'attention sur la maîtrise de notre marché national, mais pas qu'à Paris, en province, notamment sur le segment Affaires de la cabine Affaires, avec en plus une logique de développement du produit Affaires comme l'a déjà présentée Ben SMITH.

Nous sommes la seule compagnie –je dis bien la seule– à ne pas proposer aux passagers au départ de la province qui veulent aller sur un long-courrier en cabine Affaires, un produit Affaires de bout en bout. Quand vous êtes à Nice et que vous voulez aller à Los Angeles avec Air France, vous commencez par un produit sans cabine Affaires. Si vous passez par Francfort, vous avez un produit Affaires entre Nice et Francfort. Si vous passez par Londres, vous avez un produit Affaires, comme par Amsterdam, mais pas avec Air France.

Il y avait une anomalie considérable. Cette proposition va nous permettre de retrouver un positionnement plus compétitif sur ce trafic de correspondance de la haute contribution entre la province française et le long-courrier. C'est vrai au départ de la France, mais aussi des marchés internationaux. Quand vous êtes à Los Angeles et que vous voulez aller à Nice, vous aurez dorénavant un produit Affaires de bout en bout avec Air France. Cela fait partie du *business case* et nous allons induire de la recette supplémentaire au départ de la province dans la cabine Affaires.

Une autre logique est de considérer qu'Air France est une marque qui a certains attributs, notamment son positionnement sur le premium.

Quand vous regardez le point à point et si je me compare à d'autres, British Airways, qui a pourtant un marché domestique plus petit que le nôtre avec un territoire plus restreint, propose un produit Affaires sur son marché domestique. Lufthansa propose un produit Affaires sur le marché domestique.

J'évoquais tout à l'heure une logique de continuité et là, nous sommes dans une logique de marque. À partir du moment où nous proposons ce produit, nous nous mettons à égalité avec tous nos concurrents.

Quant à la question de savoir quel sera l'impact sur les recettes, vous avez parfaitement raison de souligner que des entreprises réduisent les budgets voyages, notamment sur les courtes distances et je l'ai évoqué précédemment. N'oublions pas que ce produit Business en cabine pour le domestique, comme d'ailleurs pour le produit moyen-courrier, est extrêmement flexible avec un rideau mobile. S'il n'y a pas de demande, nous vendrons 95 % de la cabine comme nous la vendons aujourd'hui. S'il y a une demande, le rideau va se déplacer. Mais les tarifs que nous avons proposés sur cette cabine Affaires compensent la neutralisation du siège du milieu et font plus que la compenser. Nous aurons au mieux un équilibre économique et nous attendons d'ailleurs une induction qui va améliorer les recettes sur le domestique parce qu'il y aura toujours des passagers qui voyageront en Affaires, pas forcément beaucoup, mais il y en aura. De toute façon, nous ajusterons la capacité à la demande.

M. ALLONGÉ.- Nous nous associons évidemment à la déclaration sur le sujet des femmes.

En revanche, Monsieur TIZON, je ne suis pas sûr d'avoir bien compris, mais vous avez parlé de harcèlement et de formations contre le harcèlement. Je ne suis pas certain que ce soit bienvenu parce qu'il existe des formations pour combattre le harcèlement et parce que ce n'est pas le même sujet qui a été évoqué. Je trouve cela un peu maladroit.

M. DELLI-ZOTTI.- Je voulais remercier Christophe d'avoir mis le sujet sur la table car au moins, cela vous a permis de prendre la température française de ce côté du sujet. Je m'associe au nom de mon syndicat et à celui de Sandra à la condamnation qui est devenue générale.

Merci également à M. TIZON d'avoir clarifié sa pensée et son positionnement.

M. TIZON, Président.- Je vais être très clair. Il n'est pas très agréable d'aller se justifier sur un sujet qui fait beaucoup réagir au sein de mes propres équipes qui me demandent : « Mais qu'est-ce que cette histoire ! » On va nous dire qu'il y a des côtés culturels, des choses dont on parle dans un pays ou dans un autre. Mais c'est assez maladroit et nous ne pouvons pas nous associer à des choses qui vont stigmatiser une population, un âge, une religion. Ce n'est pas possible, cela ne fait pas partie de notre culture ni de notre ADN.

Je propose 10 minutes de pause rapide.

(la séance, suspendue à 11 heures 34, est reprise à 11 heures 45.)

2. Information et consultation sur le projet de transfert intragroupe des titres Transavia France détenus par Air France auprès d'Air France Finance

M. TIZON, Président.- Nous avons trois intervenants. Je vous laisse vous présenter.

M. PREVOST.- Olivier PREVOST, je suis en charge des filiales et participations au sein d'Air France à la Direction financière.

M. PACQUEAU.- Rémi PACQUEAU, je suis au contrôle de gestion de la holding Air France-KLM.

Mme MOUSSIT.- Céline MOUSSIT, je suis en charge de la comptabilité Air France, Direction comptable Air France.

M. TIZON, Président.- Je vous propose la lecture de la synthèse du compte rendu de la Commission et Rémi PACQUEAU fera un rapide topo afin que vous puissiez avoir une première vision du sujet.

✓ Rapport de la Commission Économique et Production.

Mme JOHNSTON donne lecture de la synthèse :

La Commission Centrale Économique et Production du 10 décembre 2019 a porté sur l'information, en vue de la consultation en CSEC, sur le projet de transfert intragroupe des titres Transavia France

Ce projet présenté est interne au Groupe Air France et permet de résoudre une partie du problème des fonds propres d'Air France. Ce transfert n'a aucun impact organisationnel, de gouvernance et financier pour Transavia France et la Société Air France, ni sur les parts détenues par Transavia Pays-Bas. Ce transfert de 95,5 % des titres Transavia France de la Société Air France vers Air France Finance, filiale française à 100 % de la Société Air France, se fera au 31/12/2019.

Situation des capitaux propres de la Société Air France

L'Assemblée Générale de la Société Air France de 2019 a constaté, en comptes sociaux, des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social au 31 Décembre 2018. Les capitaux de la société Air France sont négatifs à hauteur de 119 M€ et la compagnie dispose jusqu'à la clôture de 2021 pour les reconstituer. Les capitaux propres doivent être d'au moins 63,4 M€ pour être supérieurs à la moitié du capital social.

Ce transfert entraînera la constatation d'une plus-value sur la valeur des parts de Transavia France par rapport à sa valeur comptable historique, et impactera positivement les capitaux propres de la Société Air France en comptes sociaux. L'estimation de la plus-value comptable générée par le transfert est en cours de mise à jour. Sur base des dernières estimations, le montant reconnu devrait être du même ordre de grandeur que le besoin en comptes sociaux de Société Air France de capitaux propres au 31/12/2019.

Informations complémentaires

Concernant les comptes sociaux, la dépréciation des A380 est de l'ordre de 380 M€ pour 2019 et n'aura qu'un impact minime en 2020. L'évolution récente de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) permet une capitalisation des développements informatiques et logiciels pour un montant de 360 M€.

Actuellement les titres de Transavia s'élèvent à 152 M€, ils sont sous valorisés dans les comptes d'Air France. Cette opération de transfert intragroupe des parts est conforme à l'intérêt social des deux sociétés. La plus-value comptable générée par ce transfert est estimée à environ 500M€. Les commissaires aux comptes vérifieront que la valeur n'est pas en dehors des critères de marchés. Rattacher Transavia France à Air France finance nécessite une transaction légale par une disposition de cession de titres. Ce mouvement dans les comptes sociaux d'Air France n'a pas d'impact dans la holding car les comptes sont consolidés.

Notre résultat fiscal de cette année n'atteint pas un niveau suffisant pour être imposé. La plus-value sur cession de titre ne fera donc pas l'objet d'un impôt.

M. PACQUEAU.- Bonjour à tous. Nous allons présenter le but du projet.

(Projection de visuels)

(Présentation du projet de transfert)

Pour rappel, Transavia France est détenu à 95,51 % par société Air France et par 4,49 % par Transavia Pays-Bas.

Le projet que nous vous proposons est un projet de transfert interne au groupe Air France au 31 décembre 2019 de l'intégralité des titres de Transavia détenus par Air France, donc 95,51 %, vers une filiale d'Air France appelée Air France Finance, filiale française à 100 % de société Air France.

Ce transfert n'a aucun impact opérationnel, aucun impact de gouvernance ni aucun impact financier pour Transavia France et société Air France, mise à part la plus-value comptable.

Enfin, ce transfert est également sans impact sur les parts détenues par Transavia Pays-Bas.

(Situation des capitaux propres société Air France)

Pourquoi faisons-nous cela ?

Les capitaux propres en comptes sociaux d'Air France ont été publiés à 119 M€ négatifs au 31 décembre 2018. Concrètement, cela veut dire qu'Air France doit comptablement plus d'argent à ses créanciers qu'elle n'a d'actifs.

La solution que nous proposons est de réévaluer certains actifs, dont les parts de Transavia. En réévaluant des actifs, nous allons constater mécaniquement, une fois que nous aurons réévalué les parts de Transavia, que les dettes seront inférieures à la totalité des actifs puisque nous aurons juste grossi la valeur de ce que possède Air France.

En termes légaux, l'article L.225-248 du code du commerce impose l'obligation légale de reconstituer les capitaux propres avant le 31 décembre 2021. Le fait de matérialiser la transaction va permettre au 31 décembre 2019 de constater une plus-value et de remonter les capitaux propres à un niveau supérieur aux 62 M€ qui sont nécessaires.

Nous faisons un transfert intragroupe des titres de Transavia vers une filiale à 100 % d'Air France ; ce qui n'a aucun impact opérationnel, financier ou social et permettra de générer comptablement une plus-value. Cette plus-value nous permettra de constater une reconstitution des capitaux propres et de faire rayer par le greffe du tribunal de commerce la mention « capitaux propres négatifs » qui est actuellement chez Air France.

(Situation des capitaux propres société Air France)

Nous allons vous donner quelques chiffres plus actualisés.

Les capitaux propres constatés au 31 décembre 2016 s'élevaient à +68 M€, au 31 décembre 2017 à 152 M€ et au 31 décembre 2018 à 119 M€.

Sur 2019, il s'est produit la dépréciation des A.380, la reconnaissance des actifs logiciels qui l'a compensée, des dégradations de résultats qui font que nous estimons cette année le besoin en fonds propres à 700 M€ pour parvenir à des fonds propres au-delà de 63 M€ au 31 décembre 2019 dépendant évidemment de l'impact des grèves SNCF sur le tourisme qui fait potentiellement peser des risques sur les résultats d'Air France.

Nous avons revu à la hausse notre estimation, nous pensons générer une plus-value comptable d'environ 785 M€ en cédant à Air France Finance pour 871 M€ les parts de Transavia. Grâce à cette opération intragroupe, nous restituons les capitaux propres d'Air France au 31 décembre 2019. Ainsi, nous avons résolu cette situation.

(Extrait de l'organigramme Société Air France)

Pour rappel, à l'heure actuelle, société Air France, qui est l'entité légale, détient 100 % d'Air France Finance et également 95,51 % de Transavia France. Le projet serait de rattacher Transavia France à Air France Finance et non plus à Air France directement ; ce qui permet comptablement de constater une plus-value.

Nous entendons procéder à ce transfert pour constater une plus-value qui permettra de reconstituer les fonds propres d'Air France.

Dans la situation cible, Air France Finance qui est une filiale détenant HOP!, BlueLink et de nombreuses autres participations d'Air France aura Transavia logé au même niveau que HOP! et BlueLink, chose qui n'est pas totalement nouvelle.

(Schéma : capitaux propres société Air France)

Au bilan de l'entreprise, on met toujours comptablement l'actif et le passif. L'actif est ce que l'entreprise possède et le passif, ce sont ses dettes.

Dans une situation à capitaux propres positifs, l'actif, c'est-à-dire l'ensemble de ce que possède Air France (les avions, les autres actifs, les parts de Transavia également et la trésorerie) est toujours supérieur à la dette et aux provisions légales. Cela veut dire que l'entreprise a bien de quoi rembourser toutes ses dettes et payer ses provisions comme par exemple les départs à la retraite.

Dans une situation à capitaux propres négatifs comme c'était le cas au 31 décembre 2018, l'ensemble des actifs était inférieur à la dette et aux provisions légales ; ce qui faisait que techniquement et légalement, Air France n'était pas en mesure de payer toutes ses dettes. La situation s'est détériorée au 31 décembre 2019. Nous avons des capitaux propres encore plus négatifs.

En réévaluant les parts de Transavia, le but du projet est de faire grossir la taille de l'actif d'Air France de manière à revenir en capitaux propres positifs, c'est-à-dire à constater que nous avons bien plus de valeurs à l'actif que de dettes en face.

Cela ressemble à une manipulation comptable, mais c'est seulement rétablir la vérité. Les parts de Transavia valent plus que leur valorisation au bilan et en procédant à cette manipulation,

nous permettons de reconnaître les parts de Transavia à leur vraie valeur et d'effacer cette situation de capitaux propres négatifs qui était un peu technique, même si elle a de vraies incidences.

Mme DEMIGNÉ.- J'ai deux questions.

Pour nous, le rôle d'Air France Finance est un peu obscur, ainsi que l'articulation entre le groupe Air France et Air France Finance. Quel est son rôle ? Une fois qu'ils ont récupéré les capitaux, comment cela se passe ? Y a-t-il une « spéculation » par rapport au fait que ce soit rattaché à Air France Finance ?

Pourquoi cela n'a pas été fait avant pour Transavia, alors qu'aujourd'hui, HOP! et BlueLink sont déjà raccrochés à Air France Finance ?

M. BEURAIN.- Nous avons un peu du mal à comprendre votre présentation. Vous avez expliqué qu'il fallait faire monter les capitaux propres, mais que les parts de Transavia consistaient en un réajustement. Pourquoi ne pas faire ce réajustement à l'intérieur d'Air France si la quote-part de Transavia est sous-évaluée ?

Je regardais le document de référence qui comporte plusieurs Air France Finance : Air France Finance SAS, Air France Finance Irlande, Air France-KLM Finance SAS, certaines domiciliées en France, d'autres en Irlande. C'est laquelle ?

Je vois un gros problème au niveau du CSEC. Aujourd'hui, tous les trimestres, nous avons une présentation de Transavia avec les résultats trimestriels d'Air France. Les élus sont informés de ce qui se passe dans cette compagnie et consultés à chaque projet qui va concerner cette filiale.

Demain, vous voulez la faire passer sous le radar de cette instance. Un peu comme ce qui se passe à BlueLink et HOP!, tous les trimestres, nous ne discutons pas de BlueLink ni de HOP!. Nous discutons de Transavia parce qu'elle est rattachée directement à la Compagnie et parce que les élus sont également élus de cette compagnie. Nous ne sommes pas élus d'Air France Finance.

Comment cela va se passer demain ? Aurons-nous le même type d'information ? Les élus seront-ils encore consultés ?

Si l'objectif est de préparer quelque chose vis-à-vis de Transavia avec tous les projets dont nous entendons parler sur le développement du court & moyen-courrier de cette filiale, les projets que nous voyons se profiler avec les nouveaux accords PNT sur l'enlèvement du plafond des Boeing 737 et avec le court-courrier que vous êtes en train de dézinguer, nous nous posons beaucoup de questions et sommes très inquiets.

Que voulez-vous faire de cette entité dans le futur ? Comment la session de CSEC sera-t-elle consultée vis-à-vis des projets que vous avez ?

M. MALLOGGI.- Nous avons la même interrogation que celle de M. BEURAIN, à savoir que plus aucune information sur Transavia ne sera présentée dans cette instance. Nous avons déjà la difficulté vis-à-vis de HOP! et le chevauchement que nous connaissons sur le court-courrier. Cela nous pose donc un problème. Nous aimerions que dans cette instance, vous acceptiez demain de présenter les chiffres Transavia. Cela permettrait peut-être même d'extrapoler et de présenter les chiffres de HOP! quand nous en aurons besoin.

Je te rassure, nous ne serons pas élus d'Air France Finance puisqu'il n'y a pas de salariés. Air France Finance, salarié zéro.

Nous avons plusieurs questions. Comme vous le soulignez, il y a une création de richesse, de plus-value. Qui dit plus-value dit imposition ou taxes. Y a-t-il des taxes à régler ?

Nous espérons qu'aucun intermédiaire ne fera des bénéfices sur cette nouvelle évaluation, mis à part le cabinet qui doit évaluer la valeur réelle de Transavia. Nous voulons nous assurer qu'il n'y a pas d'autres intermédiaires ou directeurs qui percevraient un éventuel intéressement sur la vente.

Une fois que la filiale sera chez Air France Finance, si demain on veut réévaluer sa valeur, faudra-t-il la réattribuer à Air France ? Le système inverse se fera-t-il ? Si dans cinq ou 10 ans, Transavia prend énormément de valeur, faudra-t-il rebasculer chez Air France ou saurez-vous la réévaluer directement chez Air France Finance ?

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- Ma question a été posée. Je me demandais ce qui se passerait si Air France Finance était vendu ? A-t-on des garanties que cela ne se fera pas et que cela restera à 100 % détenu par Air France ?

M. ALLONGÉ.- Nous constatons que c'est une opération purement comptable. Il n'y a pas d'argent généré puisqu'en passant d'une société à une autre, on réévalue les titres. Quand j'ai vu la présentation du projet, j'étais un peu dans le grand bassin, je vous avoue que je n'ai pas trop compris votre astuce. Vous passez d'une société à une autre, Transavia vaut tout à coup plus cher et nous n'avons plus de soucis.

Je vous avoue ne pas être fan de ces tours de passe-passe comptables parce que je me dis que cela cache toujours quelque chose.

Je rejoins les collègues, qui est Air France Finance ? Si c'est une société, il n'y a peut-être pas de salariés, mais il y a forcément des dirigeants. Ces dirigeants ont-ils des salaires ? Y a-t-il un conseil d'administration, des jetons de présence pour ces conseils d'administration ?

Qu'est-ce que cela change pour nous ? Ne peut-on pas dire à un moment donné que Transavia vaut plus cher ? Quand vous faites votre déclaration sur l'immobilier, vous pouvez dire que c'est plus cher. Pourquoi ne peut-on pas dire que Transavia est plus cher chez nous ?

Il est bizarre de faire des choses comme cela. Ce n'est pas sain. Il y a quelque chose de flou et quand c'est flou, il y a un loup.

M. AMAUDRY.- J'ai bien intégré la pertinence de réévaluer Transavia.

Sur quelle base faites-vous cette évaluation ? Qu'est-ce qui est pris en compte dans l'évaluation de Transavia ? Cela ne me gêne pas de considérer qu'elle a été sous-évaluée et qu'elle est là à sa juste valeur. Mais quelle est sa juste valeur ? Cela nous donnera des critères qui nous permettront de suivre éventuellement l'effet inverse.

M. DEWATINE.- Nous voyons bien que ce transfert vers Air France Finance a pour objet d'augmenter les capitaux propres. Nous savions qu'une problématique arrivait rapidement. Là-dessus, il n'y a pas de sujet.

Quels seraient les autres moyens de faire augmenter ces capitaux propres ?

Plus qu'une question, aujourd'hui, nous sommes dans une situation où nous aurons un petit sujet sur le CSEC. Il faut un engagement formel de la part de la Direction de continuer de nous présenter les chiffres, y compris trimestriellement car au regard du développement prévu, de l'ouverture de bases au départ de nos escales de province, de transfert ou pas de lignes, nous avons

besoin de la part de la Direction, notamment du Président, d'un engagement formel sur la présentation des résultats de Transavia.

M. DELLI-ZOTTI.- Ce n'est pas la première fois que nous sommes en capitaux propres négatifs et que l'on procède à une réévaluation, tout simplement parce que dans cette Compagnie, on n'arrête pas de perdre de l'argent. Nous l'avons dit hier au CSE OA.

Il serait bien d'aller frapper aux portes de l'État et qu'on leur demande de nous lâcher un peu. Nous n'arrêtons pas de perdre de l'argent, de recapitaliser. Il serait bien de ne pas être en perte, afin de ne pas être obligé de recapitaliser. La meilleure façon d'avoir du capital et de le garder est de créer de la richesse. Or, nous créons des dettes, des trous qui partent à Aéroports de Paris, à l'État. Nous en avons déjà parlé 50 fois, je ne vais pas remettre 10 € dans le jukebox.

Si nous gagnions de l'argent, nous ne serions pas obligés de « bidouiller ». Je préfère dire bidouiller que manipuler les comptes, Monsieur. Vous avez dit « on manipule les comptes ». Attention quand même, nous sommes derrière des micros. Je préfère dire que l'on est obligé de bidouiller pour pouvoir extérioriser de la plus-value comptable.

Je ne suis pas suffisamment expert en finances pour pouvoir affirmer qu'il y a un loup et que cela cache quelque chose. Je ne vais pas faire de procès d'intention, je ne suis pas capable de le prouver, donc je ne le dirai pas, je n'en sais rien.

Autrement je trouve l'opération plutôt intelligente ; On génère ainsi de la plus-value comptable sans fiscalité parce que de l'autre côté, on perd de l'argent. Ce qui est bien quand on perd de l'argent est que l'on n'est pas imposé, ils ne sont pas allés jusque-là. Mais peut-être qu'un jour ils diront qu'il n'est plus possible d'équilibrer les deux, que c'est de la plus-value comptable qui sera taxée et si nous perdons de l'argent, tant pis pour nous. Nous ne sommes pas à l'abri, ils vont peut-être le sortir bientôt aux Finances.

Mais je trouve plutôt l'opération intelligente. Je n'ai pas trouvé de loup.

M. TIZON, Président.- À quand l'impôt sur la dette ? Bonne question...

Je vous rejoins, beaucoup de personnes de la Direction passent du temps à militer, expliciter ce qui se passe et la réalité de notre économie. En outre, à la rentrée, avec des dossiers comme XL et Aigle Azur, le marché a bien démontré la difficulté à fonctionner. Je ne peux pas dire que nous ayons toujours beaucoup d'échos et c'est malheureux.

M. GARBISO.- Ce n'est pas la première fois qu'Air France a des difficultés avec ses fonds propres. Pourquoi n'a-t-on pas fait cet exercice concernant Transavia ?

Avec tout ce que j'ai pu entendre à travers les différentes interventions, il serait nécessaire que lors d'un prochain CSEC, nous ayons une information sur le fonctionnement d'Air France Finance, sur le rôle de cette filiale et, au travers de cette filiale, tout ce qui touche les autres filiales HOP! et Transavia et le lien que doit avoir l'entreprise avec le CSEC pour les informations et consultations de toutes ces filiales qui, au travers d'Air France Finance, sont raccrochées à Air France, voire juridiquement, légalement comment c'est positionné. Si des choses nous interrogent, il serait nécessaire de les clarifier pour le fonctionnement du CSEC.

M. TIZON, Président.- Monsieur ALLONGÉ, je me suis posé la même question car je ne comprenais pas ; D'un côté, il y a toujours des éléments qui viennent déprécier les capitaux propres, type 380, et de l'autre côté, il n'y a jamais du plus. Les financiers et les comptables vous expliquent qu'il y a un principe de prudence et qu'en réalité, ce constat de valorisation de Transavia ne peut se

pas se faire sans phénomène de cession. C'est au moment de la cession que légalement, vous pouvez constater la meilleure valorisation. D'où cette opération, je ne vais pas utiliser d'autres termes. Mais sans cette opération, vous ne pouvez pas, légalement parlant, constater la valorisation de Transavia telle qu'elle est aujourd'hui. Ce sont des normes légales et comptables.

Sur le CSEC, je vais être *cash*. Chacune de nos filiales a ses propres instances. Il faut respecter les éléments du CSE de HOP!, du CSE de Transavia. Un certain nombre de sujets font l'objet d'une consultation. Pour autant, vous avez raison, trimestriellement les comptes que nous vous présentons sont les comptes du Groupe Air France et à ce titre-là Transavia est intégré, mais aussi HOP ! et Blue Link. Nous continuerons à les présenter. Vous voyez bien que HOP ! est déjà une filiale d'Air France Finance, Transavia ne l'est pas, mais ils font bien partie du Groupe. Oui, vous continuerez à avoir une transparence sur les résultats du Groupe et par là même sur les résultats du Transavia.

Deuxième point : factuellement, je sais que vous nous l'avez demandé, à chaque fois que nous présenterons les éléments de programme, nous continuerons à présenter ceux de Transavia. Vous nous aviez formulé cette demande, nous l'avons fait et nous continuerons à le faire.

Je suis clair par rapport à cela : le changement et la cession d'Air France à Air France Finance de Transavia ne changeront pas la nature des informations apportées à ce CSEC sur Transavia. Après, je rappelle que ces filiales ont leur propre CSE et qu'il est normal qu'ils aient leurs attributions. Par ailleurs le Comité de Groupe a aussi pour objet de regarder ces questions.

Vous avez mon engagement formel que nous ne dénaturerons pas et que nous ne modifierons pas les éléments que nous vous communiquons sur Transavia comme c'était fait jusqu'alors.

Qu'est-ce qu'Air France Finance ?

M. PREVOST. - Air France Finance est une société sans salariés. C'est une holding dont la vocation est de porter les participations du Groupe Air France. Il y a certaines participations historiques qui étaient à l'origine chez Air France et qui sont restées chez Air France. HOP !, Blue Link et d'autres sont au sein d'Air France Finance. C'est une société holding qui est gérée uniquement par un conseil d'administration quand il y a des décisions à prendre sur des opérations. Ces opérations, vous les voyez systématiquement, nous venons vous les présenter s'il y a des opérations à faire ici en CSEC, avant en CCE.

J'ai été amené à vous présenter des choses sur HOP ! mais aussi d'autres opérations. À ce titre-là, Air France Finance est complètement transparente. Cela facilite certaines tâches administratives ou juridico administratives. Cela sert surtout à cela et évite d'avoir à les remonter au niveau d'Anne. D'un point de vue comptable, c'est complètement transparent puisque tout ce qui est en comptabilité IFRS est au sein d'Air France Finance. Lorsque nous vous présentons le Groupe Air France, tout ce qui est à l'intérieur du périmètre Air France Finance vous le voyez au sein du Groupe Air France ; vous voyez HOP ! et les autres. Tout cela est consolidé. La sous-couche Air France Finance est transparente, c'est simplement une société holding.

Je comprends bien qu'il y ait un petit émoi. Trois sociétés au sein du Groupe commencent par Air France Finance. Une compagnie, Air France Irlande, est en cours de liquidation, elle a porté à un moment un avion. La liquidation prend un certain temps. Cette société n'a pas d'activité depuis un certain temps. Il existe à peu près la même structure au niveau d'Air France KLM, qui est Air France KLM Finance, qui porte quelques participations du Groupe pour Air France KLM. Ce sont des participations Groupe essentiellement dans la partie maintenance. Elle joue le même rôle, un rôle d'aide ou d'assistance pour régler des tâches juridico administratives.

Au sein du conseil d'administration – la grande instance – d'Air France vous retrouvez à la présidence Steven ZAAT (c'est une SAS), le contrôleur de gestion du Groupe Air France-KLM, Hubert de DAMPIERRE et Air France. Le représentant permanent d'Air France c'est moi-même. Vous imaginez bien que l'on ne va pas prendre de décision qui soit contraire. Généralement toutes les décisions qui sont prises au conseil d'administration d'Air France Finance ont été sauvegardées précédemment au sein d'Air France.

Tout cela est complètement transparent. Cela aide simplement à un certain nombre de tâches administratives et autres et cela permet de concentrer les filiales. Je n'ai pas toujours travaillé chez Air France, ce sont des choses qui se font aussi dans pas mal d'autres groupes. Cela permet de regrouper auprès de la maison-mère un certain nombre de filiales pour ne pas avoir de la comptabilité et à gérer toute une liste de sociétés et autres. Quand nous avons créé HOP !, nous sommes venus vous voir ; pour JOON qui était au sein d'Air France Finance nous sommes venus vous voir. Quand il a fallu fermer JOON, nous sommes revenus vous voir. Lorsque nous vous présentons les comptes du Groupe Air France, cela comprend l'intégralité de ce qui est détenu par Air France Finance.

M. TIZON, Président.- Il ne pourrait pas y avoir de cessions d'Air France Finance ou Air France Finance ne pourrait pas céder une des participations que le Groupe a dans l'une de ses filiales sans que tout le monde soit ici consulté en assemblée. C'est ce qu'il se passe.

M. PACQUEAU.- Une question concernait la problématique des taxes, des intermédiaires et un petit peu dans la même veine qui était Air France Finance, y a-t-il des salaires, etc. ?

Il n'y a aucun intermédiaire qui prendra une rémunération sur ce sujet à l'exception d'un cabinet d'avocats qui nous a servi à écrire une lettre de confort vis-à-vis de Transavia, mais ce sont des charges relativement modérées. Aucune banque ne sera rémunérée là-dessus ni aucun autre intermédiaire. Personne chez Air France ne touchera un euro supplémentaire grâce à cette opération.

M. PREVOST.- J'ai oublié de dire que les administrateurs d'Air France Finance n'ont pas de jetons de présence ; ils sont payés par Air France.

M. PACQUEAU.- D'un point de vue taxes, si nous devons payer des taxes, ce qui *a priori* ne sera pas le cas, l'assiette serait très limitée parce qu'il y a des régimes fiscaux avantageux. Il n'est jamais possible de dire avec certitude le résultat de l'exercice avant le 31 décembre, mais si cela continue sur cette tendance nous ne paierons aucune taxe liée à cela sur 2019. Il n'y a pas de coûts extérieurs pour Air France sur ce sujet-là ni d'intermédiaire ou personne qui s'enrichirait dessus.

M. PREVOST.- Sur la partie taxes, Air France, Air France Finance, Transavia France font partie du même périmètre de consolidation fiscale. Que la détention passe d'un côté ou de l'autre, cela ne change pas le périmètre. C'est complètement neutre.

Mme MOUSSIT.- Le seul impact c'est de faire une plus-value, mais comme on le fait sur une année où l'on est fortement déficitaire, la plus-value est compensée par le déficit. D'où aussi l'intérêt de le faire cette année. Si nous devons être profitables l'année prochaine – ce que nous espérons – et que nous ayons besoin malgré tout de faire ce type d'opération pour remonter le niveau des capitaux propres, l'année prochaine nous pourrions être imposés par rapport au déficit moindre.

M. PACQUEAU.- Une autre question portait sur la base d'évaluation de Transavia. Excellente question ! Pour cela nous nous basons sur une approche multi critères. On peut voir la valeur monétaire d'une entreprise de différentes façons. La première est de regarder la génération de trésorerie de l'entreprise année après année. On va regarder combien on prévoit que Transavia génère de trésorerie en 2020, puis en 2021, etc., un peu jusqu'à la fin. Puis ensuite on va appliquer un taux

d'actualisation : comme l'argent a plus de valeur maintenant que plus tard, les flux de trésorerie venant de Transavia dans les années à venir vont valoir moins que les flux de trésorerie maintenant. Avec ce calcul, on peut déterminer une valeur de Transavia qui correspond aux flux de trésorerie que devrait générer Transavia. C'est une première approche.

Une deuxième approche consiste à se comparer avec ce qu'il se passe sur les marchés boursiers. On va regarder la cote d'EasyJet, de Ryanair, de Wizz Air qui sont comparables dans ce secteur-là et déterminer ensuite différents ratios et par des ratios liés à la cotation boursière on va pouvoir extrapoler aussi une valeur théorique pour Transavia. De plus on peut se baser sur d'autres transactions qui ont été faites. C'est plus sujet à controverse mais cela va être très technique mais on va regarder ce qui agit sur Air Europa, sur Vueling ; en fonction des transactions qui ont déjà été faites, de la valeur boursière des concurrents directs de Transavia, du *business plan* de Transavia et de ce que Transavia va générer comme trésorerie, on peut avoir une fourchette de valorisation qui mène à la valeur que l'on a cristallisée dans le contrat de 871 M€ pour les parts de Transavia.

C'est une valorisation objective sur laquelle il y a toujours une marge d'incertitude. Ce n'est pas une science exacte mais nous avons de bons arguments et une bonne fourchette pour dire que nous pensons que ce que vaut Transavia c'est bien 871 M€.

M. AMAUDRY.- Les coques ne rentrent pas du tout en ligne de compte ?

M. PACQUEAU.- Indirectement. Pour comparer par exemple à Ryanair, on va regarder des multiples de l'EBITDA ; c'est en gros les revenus générés par les avions, moins tous les coûts sauf les dépréciations. Plus la compagnie va être grosse, plus elle va générer d'EBITDA et plus la valeur va être élevée. Dans les flux de trésorerie à venir, on prend en compte la croissance de Transavia ; on s'attend qu'elle génère plus de trésorerie d'ici une dizaine d'années que ce qu'il fait maintenant parce qu'elle a fait de la croissance. C'est intégré aussi dans la valorisation. La valorisation affecte bien le potentiel de croissance de Transavia.

Concernant le fait qu'Air France Finance devait être vendu, je laisserai Olivier compléter mais *a priori* il n'y a aucune raison de vendre Air France Finance. C'est justement fait pour détenir les participations. Quant à Transavia, elle n'a absolument pas vocation à être vendue. Encore une fois c'est une opération qui permet de cristalliser cette plus-value ; il n'y a rien d'autre derrière.

Enfin, la dernière question concernait tous les moyens possibles de faire augmenter les capitaux propres d'Air France en dehors de cette opération. Il faut générer du résultat positif, ce que nous attendons pour l'année prochaine. La holding peut, elle aussi, amener du capital pour augmenter le capital social d'Air France. C'est vrai en théorie, mais en pratique la holding n'a pas d'argent pour le faire. La seule façon possible actuellement pour combler les 700 M€ de déficit d'Air France c'est de passer par cette opération.

Nous avons fait beaucoup de choses, Céline MOUSSIT en a parlé lors de la Commission Économique, sur la reconnaissance des actifs logiciels au bilan. Tous les leviers que l'on peut sont activés pour remonter en capitaux propres positifs ; c'est l'une des pierres angulaires de l'opération.

M. PREVOST.- Il y a peut-être un peu de confusion. On est en train de parler de comptes sociaux, on n'est pas sur des comptes IFRS. Les comptes qui sont publiés au greffe sur lesquels les fonds propres sont négatifs sont des comptes sociaux et dans les comptes sociaux on a gardé de vieux principes de prudence. Ce sont des comptes en comptes français, cela n'existe plus aux Pays-Bas où ils ont basculé les comptes sociaux sur des IFRS.

En France, il y a les normes IFRS pour la consolidation, les normes du Plan 58 à visée 82 pour faire les comptes sociaux qui sont encore basés sur des principes de prudence. Quand il y a un

risque, on passe une provision mais s'il y a un potentiel de valorisation on ne réévalue pas, on attend qu'il se réalise. Le seul moyen de réaliser cela c'est de le céder. Il n'y a pas de réévaluation, même si un actif valait 20 fois son prix historique, on le garde tant qu'il n'est pas transféré à son prix historique. S'il y avait le moindre risque, on passerait une provision.

Mme MOUSSIT.- C'est pour cela que nous avons dû provisionner le sujet des A.380.

M. ALLONGÉ.- Sur societe.com, en 2017 au total du bilan actif/passif : 455 M€ et en 2018 456 M€. Vous dites que c'est notre porteur de parts, on va lui rajouter pour 800 M€ d'actifs. Comment cette société la finance-t-elle ? Si nous faisons, nous, une plus-value, cela veut dire qu'eux financent cet achat quelque part.

Les résultats nets, bénéfice ou perte, sont en 2017 de - 121 M€ et en 2018 ils sont de - 3 M€. C'est une société qui a des cabinets KPMG ; c'est bien une société qui fonctionne, qui a des frais. En étant juste porteur de parts, comment peut-elle générer de l'argent pour payer ses frais ? Comment peut-elle avoir des résultats négatifs d'année en année ? Je vois que cela s'arrête en 2018. Pouvez-vous entrer plus dans les explications ?

M. HAMANT.- Je salue l'ensemble de l'assemblée. C'est ma première participation à ce CSEC, merci de m'accueillir.

Concernant le document que vous venez de détailler, je suis allé regarder rapidement sur Internet Air France Finance. Cette société serait basée à Tremblay-en-France, ce qui est déjà une bonne chose. Comment ce siège social pourrait-il être mobile ou pas ? Dans la finance on entend beaucoup de choses sur des implantations dans les paradis fiscaux, c'est souvent le cas d'entités qui ne servent que de relais de ce type avec aucun salarié et uniquement des supports financiers. D'où une inquiétude par rapport à cela quant à la certitude du contrôle financier de cette entreprise qui a été fondée en 1987, soit 10 ans, sauf erreur, avant la création de Transavia France. Pourquoi ce montage financier intervient-il maintenant ? Pourquoi n'a-t-on pas décidé de le faire à l'époque lors de la création de Transavia ?

Je suis un néophyte complet dans la finance, mais si j'ai bien compris il y a une entité IFRS qui permet de valoriser le produit sur les marchés et une valorisation comptable sociale qui sert de support à l'imposition, au calcul des cotisations. Il n'y a pas de salariés dans l'entreprise. C'est la question du benêt, que j'assume totalement, ce n'est pas mon univers : pourquoi l'autorité sociale et fiscale en France accepterait-elle cela ? Est-ce courant ?

Comprenez ma surprise sur ce décalage entre une présentation comptable purement financière qui serait valorisante et le fait que par exemple, si j'en crois la lecture du rapport de la Commission Centrale qui a travaillé sur le sujet, elle conclut que les résultats d'Air France l'année dernière l'avaient mise dans une situation où elle n'avait pas à s'acquitter de l'impôt. Ces choses existent-elles en toute transparence ?

J'aimerais des éclaircissements sur la date de création. Pourquoi Transavia n'a pas été dès le départ sous la coupe de cette société d'Air France Finance qui existait à l'époque de cette façon et le fait que nos comptes sociaux soient bien validés et en toute transparence de l'impôt, de la sécu et tout cela ?

M. BEURAIN.- Je ne comprends pas pourquoi il y a une différence entre le document projeté et celui qui nous a été envoyé. Il manque une page sur le montant de la transaction.

M. TIZON, Président.- Sur la valorisation ?

M. BEURAIN.- Oui.

M. TIZON, Président.- Les informations n'étaient pas disponibles, c'est en cours de mise à jour.

M. BEURAIN.- C'est donc 871 M€.

Concernant nos résultats trimestriels, Monsieur TIZON, on ne va pas se mentir : on ne discute pas de Blue Link, on n'a pas de page Blue Link. Vous pouvez reprendre le résultat Q3, une page est consacrée à Transavia, mais il n'y a rien sur Blue Link ni sur HOP ! alors que ces deux sociétés vont être au même niveau que Transavia.

Quelle garantie, à part la parole d'un RH, avons-nous là-dessus ? Quel engagement formel d'un dirigeant avons-nous ? Les hommes peuvent aller, venir et repartir avec leurs promesses. Ce qui nous intéresse, nous, au niveau de l'institution, c'est d'avoir la continuité des informations. Pour l'instant aujourd'hui nous avons ces informations, nous sommes contents de pouvoir en discuter avec vous lors des points trimestriels, mais sur HOP ! et Blue Link concrètement nous ne les avons pas. Vous nous dites que pour un niveau égal de structure dans l'entreprise, pour certaines nous aurons des informations, pour d'autres nous ne les aurons pas. Comment pouvez-vous nous garantir que nous aurons une continuité d'information et que nous serons toujours consultés par rapport aux divers projets qui vont être dans le futur sur Transavia ?

M. TIZON, Président.- Je veux vous répondre tout de suite. Vous ne serez pas consultés demain comme vous n'êtes pas consultés aujourd'hui sur des projets intrinsèques. Transavia a son propre CSE. Il faut être clair. Lorsque Transavia fait un changement d'organisation ou autre, nous ne vous consultons pas. Cela ne changera donc pas. Après, je sais que vous avez peu confiance dans ma parole, c'est celle d'un Président, le Président engage l'entreprise, à partir de là je vous dis que si aujourd'hui il y a une page spécifique sur les comptes de Transavia dans les résultats du Groupe, je m'engage, au titre de l'entreprise, à ce que cette page continue à être.

Mais ne jouons pas sur les mots, vous n'êtes pas consultés sur les projets intrinsèques à Transavia qui a ses propres instances. Sur les grands projets qui pourraient concerner Transavia, oui bien entendu, mais aujourd'hui il n'y en a pas. Reprenez les ordres du jour de nos sessions, il n'y a pas de consultation sur Transavia, sauf peut-être lorsqu'il y a eu de grandes opérations à un moment donné. Je n'aime pas que l'on soit dans l'interstice. Sur les résultats, sur un certain nombre de choses type programme, oui vous continuerez à être informés, sur les consultations oui si elles concernent la capitalisation ou autre comme aujourd'hui, mais pas sur les sujets internes à Transavia qui a un CSE ; il faut aussi respecter leurs propres instances.

M. MALLOGGI.- Si demain on voulait réévaluer Transavia quand elle aura progressé au niveau de ses capacités et, nous l'espérons, au niveau de ses résultats, faudra-t-il la rebasculer dans une autre filiale ou la faire revenir chez Air France ? Vous n'avez pas répondu à cette question.

Par rapport à l'évaluation des 871 M€, j'imagine qu'il y a un contrôleur de la bourse. Sinon on peut prendre n'importe quel cabinet et jouer sur des valeurs.

M. DEWATINE.- Par rapport à Transavia France, KLM garde sa part de 4,5 % ? Quel est son intérêt de vendre cette part à quelqu'un d'autre ? Est-ce possible ou pas ?

Monsieur TIZON, vous avez raison, le CSE de Transavia doit être consulté. J'ai cru comprendre par nos équipes que le CSE de Transavia attendait la consultation du CSEC pour se prononcer, comme j'ai cru comprendre aussi qu'il fallait que cette instance soit informée et consultée

avant le 31 décembre. Cette attente de notre consultation ne remet-elle pas en cause le dossier dans sa totalité si le CSE de Transavia n'avait pas l'opportunité de se prononcer d'ici le 31 décembre ?

M. TIZON, Président.- Vous avez totalement raison. Je ne décrirai pas la procédure financière, je pense que les commissaires aux comptes doivent probablement donner leur agrément, autrement cela ne se fait pas. Vous parliez de gendarme de la bourse, je pense que les commissaires aux comptes ont un rôle dans ce *process*.

Concernant le *process* social, il faut en effet que le CSEC d'Air France et le CSE de Transavia aient été consultés. La réunion mensuelle ordinaire du CSE de Transavia s'est tenue la semaine dernière ; ils ont souhaité pouvoir se prononcer post-consultation du CSEC Air France. Ils ont une session extraordinaire demain.

Si ce *process* ne peut être réalisé, l'opération ne se fait pas, ce qui à mon avis n'est pas une très bonne chose ni pour la Compagnie ni pour ses salariés.

M. PACQUEAU.- Si l'on veut réévaluer Transavia France, effectivement le seul moyen sera de repasser les parts de Transavia France chez Air France. Il y a un délai de détention de 2 ans pour l'instant pour des raisons fiscales pour ne pas être imposés plein pot de la plus-value, mais si l'on veut réévaluer et faire la même manipulation on est obligé de matérialiser une transaction. On repasse donc les opérations chez Air France.

Pour le contrôle, ce sont les commissaires aux comptes qui vont s'assurer que la transaction n'est pas en dehors des valeurs de marché. Ce sera notre travail de le défendre mais nous sommes confortables sur le sujet. Cela ne se fait dans le dos de personne, nous avons déjà consulté les commissaires aux comptes en leur demandant quelle documentation il leur fallait exactement. Tout le monde est au courant.

Concernant les parts de KLM, pour l'instant KLM garde ses 4,5 %. C'est d'ailleurs Transavia Hollande qui détient les parts. Pour l'instant la contribution de HV au sein de Transavia France est plutôt appréciée. Il y a un contrat de cession de parts entre HV et Air France. Pour l'instant HV ne veut pas l'activer, mais il y aura peut-être des discussions à l'avenir sur le rapatriement des parts. Ce n'est pas forcément le sujet aujourd'hui. Pour éviter tout mélange des genres d'un point de vue légal et fiscal, il ne faut surtout pas que le transfert des parts vers Air France Finance s'accompagne d'un rachat des parts de Transavia Nederland.

M. TIZON, Président.- Il y avait une question sur les raisons pour lesquelles à l'origine Transavia était logée à Air France et pas à Air France Finance. Je ne sais pas vous répondre. Je pense qu'il y a eu un accord au moment de la mise en place. Je ne sais pas reconstituer la chose, Monsieur HAMANT.

M. PREVOST.- Ni moi car je n'étais pas en charge des filiales et des participations à ce moment-là. Il y a eu une exception, peut-être à la demande de HV ou autre. Dont acte.

M. HAMANT.- Par rapport à l'administration fiscale et au fait que l'on puisse éventuellement jongler entre une norme comptable financière et une norme comptable sociale ?

M. PREVOST.- Les comptes sociaux c'est la norme des fiscalistes et ce sont eux qui l'imposent. C'est le Code du Commerce français. Inversement les Néerlandais ont abandonné des normes comptables néerlandaises propres au pays pour mettre les comptes fiscaux aux Pays-Bas aux normes IFRS. Nous avons un système comptable IFRS parce que c'est l'obligation pour tout ce qui est consolidation et c'est l'obligation pour être coté au niveau d'Air France KLM. On ne peut pas échapper à cette règle. En revanche quand il faut faire les comptes pour le fisc et même pour

l'intégration fiscale cela se fait en normes comptables françaises telles que définit par la législation française.

Mme MOUSSIT.- Quand on dit qu'aux Pays-Bas ils ont aligné les deux, c'est parce que leur administration aux Pays-Bas a accepté le référentiel des normes internationales IFRS pour le calcul de l'impôt local. En France, notre administration impose de respecter les règles du Code de Commerce.

M. PREVOST.- Vous avez évoqué un transfert à l'étranger en disant : pourquoi ne pas mettre Air France Finance dans un paradis fiscal ? C'est une société française détenue à 100 % par Air France. Un transfert d'une société française à l'étranger n'est pas possible. On pourrait éventuellement décider un jour de mettre cela en Vendée ou ailleurs, mais quel serait l'intérêt ? C'est une société où ceux qui la gèrent dans les conseils d'administration à peu près tous les 3-4 mois sont des salariés d'Air France ici et la société est logée au même siège, ici, 45 rue de Paris. Cela n'a aucun intérêt.

M. ALLONGÉ.- Qui détient les parts de notre société Air France ? Là on parle d'une holding qui détient des parts de sociétés...

M. PREVOST.- C'est Air France KLM.

M. ALLONGÉ.- Et nous nous sommes détenus par la holding Air France KLM, c'est cela ?

M. PREVOST.- Oui.

M. TRAN.- Dans la phrase entre parenthèse : « *Pour être supérieure à la moitié du capital social* », il faut comprendre le capital social d'Air France Finance ou d'Air France tout court ?

M. TIZON, Président.- Air France tout court.

M. BEURAIN.- Concernant le montant des dettes, dans votre passif il y a bien les 7 années de montant de loyers pour les leasings d'avions ou pas avec le basculement des normes ?

Mme MOUSSIT.- Les comptes dont on parle sont les comptes sociaux français. Les loyers de nos avions en location opérationnelle ne sont pas inclus dans ces comptes français. Lorsque je vous ai fait la présentation des comptes Q3, c'est dans la dette mais en normes françaises, ce n'est pas dans la dette. Cela reste un loyer.

M. PREVOST.- Cela passe en charges. La norme française est restée sur les vieilles modes ; l'ensemble des loyers c'est une charge, cela passe directement en charge. Ce n'est pas retraduit comme en normes IFRS à l'actif et au passif.

M. TIZON, Président.- Un jour peut-on espérer que les normes françaises rejoignent les normes IFRS ou pas ?

Mme MOUSSIT.- Je l'espère chaque année. Tout à l'heure on parlait d'une opération réalisée cette année sur les développements informatiques, une nouvelle disposition a été votée l'année dernière au niveau du Code du Commerce nous permettant d'aligner. Dès que nous pouvons le faire nous le faisons si cela nous est favorable.

M. GARBISO.- Y a-t-il une incidence sur l'exercice 2019 sur l'intéressement et la participation ?

M. TIZON, Président.- Non, cela n'a pas d'incidence. Cela pourrait potentiellement améliorer le niveau de participation, mais aujourd'hui on est incapable de vous dire l'impact.

M. VAUDRON.- Je ne sais pas si on a répondu à la question par rapport à la valorisation. C'est basé sur une estimation, si elle n'atteint pas la valorisation, qui paie ?

M. TIZON, Président.- Il n'y a pas de sortie de *cash*. Il faut bien considérer que c'est juste le constat d'une valeur dans les capitaux propres.

M. VAUDRON.- On valorise le risque.

M. TIZON, Président.- Imaginez que vous demandiez à un agent immobilier de venir estimer votre maison et qu'elle passe de 100 000 à 200 000 € : la valorisation de votre bien c'est par rapport à ce que cela vaut sur le marché mais cela ne correspond pas à une sortie de *cash*. À travers l'acte de cession d'Air France à Air France Finance ce n'est ni plus ni moins que l'opération que l'on fait. C'est compliqué quand on n'est pas un financier, mais c'est cela. On se dit simplement qu'un jour, en cas de problème, si on liquide tous les actifs de l'entreprise ils sont supérieurs au passif pour s'assurer que tout le monde soit payé. Ce n'est pas la même fonction qu'une fonction comptable.

M. PREVOST.- La transaction par elle-même fera l'objet d'écritures comptables. Il y aura création d'une dette chez Air France Finance mais il n'y a pas de flux de *cash*.

M. BEURAIN.- C'est un peu confus. Vous êtes en train de nous expliquer que de faire passer les titres d'Air France à une filiale financière va générer une plus-value de 781 M€, à l'intérieur il n'y a pas de génération de trésorerie. Ce sont juste des titres qui sont revalorisés en passant dans la même maison d'une pièce à l'autre. Nous sommes bien d'accord jusque-là. Cette année vous les faites passer d'une pièce à l'autre, de la maison-mère Air France à une filiale. Qu'est-ce qui vous empêche dans la foulée de refaire basculer ces titres vers la maison-mère, d'une autre pièce à une autre ? Quelle serait la conséquence ?

M. PRÉVOST.- Cette opération n'est possible que si l'on veut qu'elle soit neutre fiscalement tous les deux ans.

M. BEURAIN.- Dans deux ans vous avez la possibilité de rebasculer tous les titres à Air France ?

M. TIZON, Président.- Si cela prenait de la valeur, pourquoi pas si nous en avons besoin par rapport aux capitaux propres.

M. BEURAIN.- On n'est pas dans le financier. Le but n'est pas de faire de la plus-value financière mais de faire remonter les capitaux propres. Si refaire basculer à Air France n'a aucune incidence sur les capitaux propres, pourquoi ne le faites-vous pas ? Cela sécuriserait aussi Transavia qui resterait attachée à la maison-mère.

M. TIZON, Président.- Toutes les filiales sont aujourd'hui logées dans Air France Finance hors Transavia. Si à l'occasion de cette opération une plus-value est constatée, cela vaut le coup de le faire pour les fonds propres. Dans 2 ans, en aurons-nous besoin par rapport aux fonds propres ? Est-ce que le fait de faire cette opération, s'il y avait une plus-value, nous amènerait en cas de résultats positifs à avoir un impact sur la fiscalité ? Nous ne savons pas ce qu'il va se passer dans 2 ans.

Je le répète car je pense qu'on l'oublie un peu trop : c'est bénéfique pour les salariés et pour la Compagnie de faire cette opération maintenant. Cela n'a pas d'impact fiscal. Cela permet de

repousser dans 2 ans les nécessités de recapitalisation. Dans 2 ans dans quelle situation serons-nous ? Je n'en sais rien. Aurons-nous besoin de faire cette opération ? Je n'en sais rien. Nous sommes en train de faire une simulation de ce qui pourrait se passer dans 2 ans qui me semble un peu complexe sachant que nous n'avons pas de visibilité sur ce qu'il se passera.

Nous le ferons ou pas, cela dépendra du besoin du contexte. Nous repasserons alors devant cette instance.

M. PACQUEAU.- Le point fiscal est très important. Le régime fiscal fait que si l'on détient les parts depuis plus de 2 ans, la plus-value est seulement imposée sur la base de 12 %. On va payer le taux d'impôt sur le revenu, soit 17 %, sur seulement 12 % de la plus-value. Le maximum d'impôt que l'on devrait payer – ce n'est pas le cas cette année parce que les résultats sont négatifs – sera à peu près de 2 % de la plus-value. Si l'on ne respecte pas ce délai de 2 ans, ce n'est pas 12 % de la plus-value qu'il faudra regarder mais 100 %. Sur une plus-value de 800 M€ que l'on espère, il faudrait déboursier 136 M€ d'impôts sur les sociétés. Il faut vraiment respecter ce délai de 2 ans, sinon on se crée des problèmes fiscaux gigantesques.

M. GARBISO.- Autant la proposition que vous faites actuellement n'est pas discutable, c'est très important pour l'entreprise, pour avoir des capitaux propres positifs, mais pourquoi cela n'a-t-il pas été fait par le passé ? On a eu besoin à une époque d'augmenter le capital pour les fonds propres. De mémoire Servair était filiale d'Air France, on a préféré à l'époque vendre Servair aux Chinois (Gate Gourmet) pour quelques millions d'euros car on n'était pas en capacité de le financer alors qu'en faisant ce type de manipulation on aurait pu garder cette filiale à 100 % dans Air France et revaloriser l'entreprise.

M. PREVOST.- Servair était une filiale d'Air France créée dans les années 70. Air France Finance à l'époque n'existait pas. Lors de cette transaction avec Gate pour 50 % du capital, il y a eu aussi une cession du solde de la participation d'Air France à Air France Finance. Cela a permis de révéler l'intégralité de la plus-value et non pas uniquement à 50 %, tout cela de nouveau dans les mêmes normes sociales et comptables.

M. TIZON, Président.- Pourquoi cela intervient-il si tard ?

Mme MOUSSIT.- On regarde la valorisation des sociétés chaque année. Chaque année, pour l'exercice IFRS, on regarde la valeur de nos sociétés. La dernière fois que l'on a dû recapitaliser, c'était en 2014 et la valeur de Transavia n'était pas aussi importante par rapport aux évolutions sur cette entité ces dernières années. Si on avait fait l'exercice en 2014 on ne serait pas arrivé au même résultat en termes de valeur.

M. TIZON, Président.- L'accord sur le développement de Transavia permet d'avoir une meilleure valorisation que dans le passé.

Nous procédons au vote.

Mme FERRACCI.- Les votants sont 13 : Mme LAVIGNE-LEDOUX, Mme JOHNSTON, M. TAIBI, M. HADJ LARBI, M. DANÉY, M. REGEASSE, M. ALLONGÉ, Mme MOORE RIEUTORD, Mme TECHER, M. PORTAL, M. DELLI ZOTTI, Mme TUCHMUNTZ LAHITTE, Mme MORELLE.

M. TIZON, Président.- Qui est favorable à ce projet ?

Résultat du vote à main levée :

➤2 voix pour

➤Abstention : 11 voix

M. GARBISO.- Nous nous sommes abstenus, mais cela revient à la question et à la proposition que nous vous avons fait au départ : nous souhaiterions que vous fassiez lors d'une session une présentation d'Air France Finance. Aujourd'hui nous avons eu pas mal d'éléments. Si nous avons régulièrement ce genre d'information en session, cela permettrait d'avoir un vote différent.

M. TIZON, Président.- Lorsque Monsieur PREVOST sera disponible, oui, pourquoi pas.

Nous nous retrouvons à 14 heures. Nous ferons voter une modification de l'ordre du jour pour traiter le point 4 avant le 3.

La séance, suspendue à 12 heures 55, est reprise à 14 heures 05.)

M. TIZON, Président.- Quand j'ai suspendu la session, je vous avais proposé d'inverser les points 3 et 4 parce que nous avons un souci de disponibilité des intervenants.

Personne n'y est opposé ? *(Personne)*

3. Information sur l'introduction de la classe Business sur le Court-Courrier

M. TIZON, Président.- Je vous laisse vous présenter.

Mme VILLAR.- Bonjour, Catherine VILLAR, je suis Directrice de l'Expérience Client pour Air France.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Séverine BENQUET BESSAGNET, je travaille au pilotage de la performance au cabinet de la Direction Générale.

Mme VILLAR.- Le projet que nous venons vous présenter aujourd'hui est la Business Class du court-courrier qui rappellera des souvenirs aux plus anciens d'entre nous.

Nous venons vous proposer un projet sur la Business Class du court-courrier parce que notre ambition est vraiment plurielle. C'est d'abord la montée en gamme d'Air France que nous continuons sur l'ensemble des réseaux et l'ensemble des cabines. C'est surtout un souci de simplification et de cohérence dans l'offre que nous proposons aux clients et c'est valable sur l'ensemble des réseaux et de la flotte Air France.

Le fait d'intégrer de la Business Class sur le court-courrier, sur un produit simplifié nous permet de combler un *gap* de compétitivité. Quand nous nous comparons à Lufthansa, British Airways, Iberia, donc nos compétiteurs, voire à KLM, notre consœur, qui offre de la Business Class, nous sommes en décalage par rapport au contexte aérien des autres compagnies majeures européennes.

L'opportunité s'est présentée d'élargir par plusieurs étapes cette proposition, non seulement aux clients qui sont en correspondance, mais aussi aux clients qui voyagent en point à point.

Nous nous sommes posé la question du périmètre : le faisons-nous seulement sur la flotte Air France en propre ou la navette ou sur l'ensemble du périmètre court-courrier ? Nous avons choisi de le faire sur l'ensemble du périmètre court-courrier pour répondre à ce souci de cohérence et à une réalité qui est que quelques grands comptes sont intéressés par cette proposition, par exemple Michelin installé à Clermont-Ferrand ou Total qui a de belles bases installées à Pau. Il fallait pouvoir l'offrir sur l'ensemble du périmètre du domestique, donc les CDG/province mais pas seulement, l'Orly/province, les transversales domestiques et vers l'Europe et avec un parcours complet Business Class sol et vol avec les avantages réservés à la Business : le parcours sol prioritaire, l'accès au salon quand nous en avons et surtout un marqueur fort de notre Compagnie qui est le champagne.

Mme BENQUET BESSAGNET.- D'un point de vue *benchmark*, lorsque nous analysions les retours clients, ils nous demandaient régulièrement d'avoir ce produit de bout en bout. Notamment au départ des marchés à l'international, des US, ils préféreraient d'autres compagnies qu'Air France parce que nous n'étions pas capables de proposer ce produit de bout en bout. En termes de *benchmark*, British et Lufthansa le font, y compris sur leur propre marché domestique.

Catherine VILLAR a évoqué le périmètre, mais je vais le reprendre davantage. Ce souci de cohérence et de simplification doit être déployé partout. C'est le principe. C'est ainsi que nous l'avons travaillé. Cela concerne en effet toutes les routes domestiques intra France au départ de CDG et d'Orly. Cela concerne les transversales, que ce soit province/province ou province/Europe. Là aussi, sur des routes province/Amsterdam, cela va permettre une cohérence vis-à-vis de notre concurrent KLM et d'offrir comme KLM une domestique sur ce type de desserte.

Les exceptions sont très limitées. Par définition et construction du périmètre, elles concernent :

- la Corse où nous avons des accords spécifiques avec la joint venture Air Corsica ;
- les vols affrétés ;
- deux exceptions de type avion qui ne concernent pas Air France mais plutôt HOP!, que sont l'ATR et l'Embraer. Ces avions sont amenés à sortir de la flotte et l'Embraer comporte un PNC sur des vols qui sont très courts (de l'ordre de 45 minutes). Mais cela ne concerne pas Air France puisque nous nous concentrons ici sur la flotte Airbus.

Sur le trafic, de combien parlons-nous ? Sur les hypothèses de revenus qui vont être associés à la mise en place de cette cabine, deux types de flux sont concernés :

- les flux en correspondance.

Nous ne pouvons pas répondre favorablement à la demande de nos clients, lorsqu'ils partent des Etats-Unis et qu'ils veulent aller en province en France, d'avoir de la Business de bout en bout. Nous la vendons aujourd'hui. Ce produit est disponible d'un point de vue tarifaire, on peut l'acheter, mais de fait, le client n'aura ce produit que sur le long-courrier, il ne l'aura pas sur le tronçon domestique. Les revenus sont associés à l'induction de ce type de trafic ;

- Les grands comptes qui sont demandeurs.

Sur du trafic de point à point sur le domestique, nous serons capables de leur proposer ce produit spécifique, y compris sur ce type de vol.

Ce sont les deux types de trafic que nous allons capter. Vous avez les volumétries en jeu, ce sont des hypothèses extrêmement prudentes : 0,25 % du trafic total d'Orly et 80 000 passagers *business* par an en correspondance avec un vol d'apport moyen-courrier ou long-courrier.

Mme VILLAR.- Que veut dire une Business Class quand on est sur du court-courrier ? Cela veut dire :

- un choix du siège gratuit jusqu'au moment de la réservation ;
- une franchise spécifique pour les bagages en soutes et en cabine ; au lieu de deux bagages de 23 kilos, vous avez droit à deux bagages de 32 kilos en soutes ;
- un parcours Sky Priority à Orly, à CDG et dans les 19 aéroports de province ;
- Un accès aux salons Air France à CDG, Orly, Bordeaux et à Lyon là où nous sommes en propre avec nos propres salons et avec nos partenaires lorsque nous avons des accords avec les chambres de commerce, les prestataires aéroportuaires, que ce soit à Montpellier, Marseille, Nice, Toulouse ou Mulhouse pour prendre ces exemples ;
- Un embarquement prioritaire. Nous avons implémenté le zone *boarding*. Ce sera le premier embarquement proposé puisque les passagers Business Class, comme sur les autres moyen et long-courriers, embarquent en zone 1. Ce sont les premiers à l'appel.

Mme BENQUET BESSAGNET.- En termes d'avantages, cela va permettre à nos clients qui achètent de la Business en correspondance d'être positionnés en *front cabin*, à l'avant de l'appareil. Cela a l'air évident, mais ce n'est pas toujours respecté avec les priorités choisies, ce qui se passe aujourd'hui dans la vie courante.

Mme VILLAR.- Qu'est-ce que cela veut dire en vol ? Cela veut dire :

- Un bon classement, un bon siège dans nos avions sur l'avant de la cabine, l'avant de l'avion avec un rideau mobile dans une cabine séparée ;
- le siège central neutralisé. Cela apporte plus de confort et d'espace pour nos clients ;
- les têtes que nous appelons dans notre jargon antimacassars qui sont en cuir et non en tissu. Ce sont des signes de reconnaissance pour nos clients ;
- des coussins qui sont disposés en bienvenue sur la première rangée et ensuite à la demande pour le reste de la cabine.
- Une offre de presse digitale à travers l'application Air France Play qui est extrêmement appréciée de nos clients et des crédits illimités lorsqu'on voyage en Business Class pour permettre aux clients de télécharger leur presse régionale, quotidienne ou leur magazine ;
- Du Wifi que nous déployons sur l'ensemble de la flotte puisque 100 % de la flotte devrait être équipée fin 2020. Donc du Wifi à bord et un accès au portail Air France Connect qui est notre offre de divertissement en cours de déploiement.

Pour répondre à la question qu'est-ce qu'on mange, question récurrente à bord de nos avions, quel que soit le type de réseau : Une petite bouteille d'eau individuelle, un oshibori, marqueur assez fort de la Business Class. Nous sommes sur un réseau court-courrier, donc des temps de vol courts. C'est un produit amélioré. J'ai mis des exemples. Nous sommes allés puiser dans la gamme

d'en-cas premium que nous avons. C'est un en-cas salé, un en-cas sucré, une offre de boissons avec du champagne, pas le matin à 8 heures 30, nous serons là sur du café, chocolat, thé habituel, mais sinon du champagne servi dans un verre, et la sélection de vins. Les Français aiment beaucoup boire un petit verre de vin. C'est la sélection de vins de la cave Air France faite par Paolo BASSO.

Nous retrouvons une cohérence par rapport aux autres avions de notre réseau moyen et long-courrier. Le temps de vol réduit l'offre, mais nous retrouvons les marqueurs systématiques de la Business Class.

Nous avons travaillé en groupe projet avec l'ensemble des parties prenantes, que ce soit le Programme, bien sûr toute mon équipe Expérience Client, mais aussi la DLPV, les PNC, le Revenue Management, les commerciaux, la Distribution. C'est un travail commun.

Pour nos camarades PNC, nous avons fait un rappel de l'offre, un petit *Leaflet* avec les méthodes de service également, tout le descriptif de l'offre, la méthode associée. Au mois de janvier, il faut le faire assez près du départ. Les premiers voyages devront s'effectuer à compter du 4 février, l'ouverture des ventes est le 21 janvier. Il faut que tout soit prêt dans les systèmes. Nous organisons un forum avec les PNC du 14 au 17 janvier à Orly avec les équipes de HOP! également, du 21 au 23 janvier à CDG, du 27 au 28 janvier à Nice, le 29 au 30 janvier à Toulouse et 30 et 31 janvier à Marseille afin que l'ensemble des participants connaisse bien l'offre.

Le dossier de vol contient des informations avant le lancement et pendant deux mois. Il y a un petit format vidéo dans Cabin News et Cabin Pad, puis des interventions dans toutes les réunions de secteur dans les diverses divisions PNC tout courant janvier afin que tout le monde soit à l'aise avec ce produit.

Mme MORELLE.- Merci pour cette présentation.

On veut développer la clientèle haute contribution et *business* sur les escales du court-courrier et en même temps, on dégrade le service aux clients dans toutes les escales de province. On sous-traite les services bagages, on ferme les comptoirs vente. Or, ce sont des services de réparation chers à cette clientèle haute contribution, cette clientèle *business*. C'est un peu contradictoire. D'un côté, on développe cette clientèle *business* et d'un autre, on dégrade le service en escales de province. Pouvez-vous me répondre à cela ?

Comment va-t-on traiter dans ces escales cette clientèle *business* ? Quelle distinction va-t-on leur proposer par rapport au Sky Priority, dans les salons également ? À l'escale de Lyon, ils sont en sous-capacité. Comment va-t-on apporter un service convenable à cette clientèle *business* ?

Vous expliquez par ailleurs que l'on se concentre sur la flotte Airbus. Mais sur le court-courrier, il y a beaucoup de vols HOP!. En cas d'irrégularité, comment va-t-on traiter les affrètements avec des appareils HOP! ? Comment va-t-on traiter cette clientèle ?

Par ailleurs, concernant le rideau mobile, si des clients Business se présentent en liste d'attente sur un vol et que l'on ne peut pas leur proposer un siège à l'avant, que fait-on ? Sont-ils déclassés ? Comment les traite-t-on ? Le rideau mobile pourra-t-il être déplacé facilement, au dernier moment, à chaud ? Comment cela va se passer ?

M. AMAUDRY.- Mon intervention sera dans le même esprit.

Vous l'avez précisé en introduction, on a eu ce produit, on l'a enlevé, on l'a remis et de nouveau enlevé ; ce qui ne me choque pas, cela s'explique et je ne suis pas choqué qu'on le remette.

En revanche, le vol court-courrier est très court. On a plus le temps de savourer un vol long-courrier. Le service à bord est important et il doit être adapté. Mais si on passe une heure ou une heure et demie au sol avant de monter sans avoir le service adéquat avant d'arriver, ce n'est pas pendant l'heure qui va suivre que le client va en profiter.

À ce jour, dans les escales de province, après une petite comparaison, le traitement haute contribution est complètement disparate : Tantôt j'ai un salon en propre, tantôt je n'en ai pas, tantôt j'ai un Sky Priority, tantôt je n'en ai pas, tantôt j'ai un DBA, tantôt je n'en ai pas, tantôt j'ai droit à un café, tantôt je n'ai pas droit à un café. Le client qui va le lundi à Toulouse, le mardi à Lyon et le jeudi à Marseille n'aura pas le même traitement en fonction des escales en prenant toujours Air France. C'est multiplié par le principe HOP! ; Si nous ne l'avons pas à Air France, je ne vois pas comment on pourrait l'avoir chez HOP!, mais je n'ai pas poussé mes investigations jusqu'à connaître le traitement HOP!.

Or, ce traitement au sol est indispensable. Compte tenu de la durée courte du vol, si le client passe une heure et demie au sol avant d'arriver dans l'avion, il n'aura rien à faire du champagne, il aura perdu une heure et demie avant d'y arriver et il n'aura pas forcément été très bien traité. C'est une vraie alerte. Je sais que le sujet du court-courrier est très sensible et selon moi, on peut capitaliser sur ce souhait de travailler sur la haute contribution, mais il est impératif de se donner les moyens et que ceux-ci soient homogènes pour rester dans une certaine cohérence de traitement.

M. PORTAL.- C'est formidable ! C'est plein de jolies photos, de sourires. Avant de se poser la question qu'est-ce qu'on mange, les élus CSE que nous sommes voudraient plutôt savoir combien.

Comme en CSE EA hier, aucun chiffrage dans cette présentation. Nous en avons pourtant parlé ce matin dans une déclaration préalable. Nous ne savons pas quelle sera la tarification Business, ni l'impact sur la recette opérationnelle, ni la recette unitaire.

Pour les salariés provinciaux, cela veut dire plus aucune fiabilité des affichages de remplissage sur GP Net. Cela va engendrer une petite problématique sympathique.

On ne parle pas des problématiques PNC avec les rideaux mobiles qui sont très anciens sur les avions d'Orly, difficilement manipulables et surtout pas de négociation de ce service avec les OP PNC.

C'est définitivement formidable...

M. ALLONGÉ.- Vous ne parlez pas de l'A220. Les 318 et 319 sont voués à être remplacés par l'A220. Prévoyez-vous quelque chose sur cet avion, sachant qu'il est en 3-2. Comment cela va se passer pour le siège de gauche, là où ils seront deux ?

Je rejoins les collègues. Avec le PDV en escale, comment peut-on améliorer un service si vous faites sans cesse partir les collègues ? Le Premium exige un peu plus de salariés, de même en vol. Cela va forcément rajouter du travail pour le personnel à bord. Comptez-vous rajouter du personnel à bord ?

Cette présentation manque de détails pour rester poli.

M. MALLOGGI.- Je viens d'une escale où nous avons eu le dernier type de cabine avec des sièges Business. Nous sommes donc sensibilisés au problème.

Nous avons été en recherche de reconquête des tarifs abonnés ; Vous avez revu tous les tarifs, cherché à faire évoluer le produit. *A priori*, cela fonctionne aujourd'hui, les abonnés reviennent. L'abonné recherche quant à lui la fréquence, la performance opérationnelle et l'offre. Quand vous voyez que notre offre est abaissée de 15 % sur le court-courrier, il sera difficile de faire des propositions alléchantes pour les voyageurs affaires.

En revanche, cet abonné que nous venons de reconquérir va-t-il accepter d'avoir le rideau devant le nez ? A-t-on pensé au produit abonné ?

Puisque l'abonné a une réduction sur toutes les tarifications d'Air France, aura-t-il une réduction sur la classe Business ? Mis à part l'abonné, je ne vois pas qui va voyager entre Nice et Bordeaux ou Toulouse s'il n'a pas un vol d'apport international. Nous pouvons comprendre que les vols d'apport long-courriers sur Roissy ou Orly puissent avoir des populations à vocation Business qui ne bénéficient pas de ce produit-là aujourd'hui. Mais une fois que le passager est en France, je ne suis pas certain qu'il va faire des sauts de puce en France sur des tarifs abonnés. Nous avons le trafic *business* en correspondance, mais nous n'avons pas l'estimation sur le marché intérieur.

Comptez-vous changer les sièges et installer un certain type avec le bras escamotable qui permettait d'élargir le siège ? Si c'est juste immobiliser le siège du milieu et rester à l'étroit, le produit sera difficile.

J'imagine que les concurrents vont rapidement sortir la pub qu'avait fait AOM : « Excusez-moi, j'ai un billet Business. » Hop ! On tire le rideau et on lui dit : « Voilà, vous êtes en Business. » J'espère que cela ne sera pas le cas.

Vous parlez d'information des PNC. À mon avis, il faut réfléchir à toute l'organisation du service à bord car ce n'est pas qu'une information. Il y aura de nouveaux types de produits que l'on servira en Business et pas derrière. Un PNC sera-t-il dédié à cette cabine ? Que fait-on quand il n'y a qu'un seul passager Business ? Met-on un rideau et il aura toute la ligne pour lui tout seul ?

En matière de CO2, avec des concurrents qui ont des avions plus denses que les nôtres, l'émission de CO2 par passager est déjà inférieure à nous, mais si demain on bloque nombre de sièges, on risque de se retrouver avec des émissions de CO2 plus fortes que les bateaux.

Vous parlez du Wifi mais pas du Wifi offert. Le passager Business paiera-t-il son Wifi à bord ?

Je vois qu'il y a une bouteille de champagne. Imaginons qu'un passager Business voyage le matin, on ouvre une bouteille de champagne. S'il n'y a pas d'autres passagers Business toute la journée, on lui laisse la bouteille de champagne quand il s'en va ? Il est compliqué de garder un champagne une fois qu'il a été ouvert.

C'est imbécile mais ce sont des petites questions qui attendent des réponses.

Beaucoup a été dit sur le service en escale. Aujourd'hui, dans les escales de province, c'est zone 1-zone 2 en même temps. Comptez-vous changer l'organisation de l'embarquement dans les escales de province ?

Mme MOORE RIEUTORD.- Il y a une expression en France qui parle de trêve des confiseurs. Nous n'y sommes pas encore...

Je vous remercie pour cette présentation qui est beaucoup plus complète par rapport à celle d'hier. Il aurait été utile d'avoir la même présentation hier. Nous ne devons plus travailler en silo, mais nous nous rendons compte que c'est toujours le cas.

J'ai l'impression d'être devant le fait accompli. Je comprends que nous avons perdu 200 M€ sur le court-courrier et qu'il faut trouver des solutions. Nous avons un nouveau CEO Air France-KLM. Nous allons construire ensemble et tous travailler ensemble. Mais une fois de plus, nous nous retrouvons devant le fait accompli.

Je pose surtout la question à M. TIZON. Ce service est-il conforme à l'accord collectif signé par les représentants PNC ? Hier, il y a eu un énorme flottement sur le sujet. Si c'est dans notre contrat de travail, nous le ferons. Si nous ne pouvons pas le faire, il faudra voir, avenant ou pas avenant. Mais l'encre de mon stylo est en train de sécher. C'est un petit rappel...

Je sens votre enthousiasme pour le projet et vous avez raison, c'est un bon projet. Mais il y a plusieurs marches à franchir. Pour que ce projet fonctionne, il faut que tout le monde y adhère, y compris au sol avec les escales et nous à bord. J'ai compris qu'il n'y aurait que neuf escales avec des salons et que d'autres escales n'ont pas de salon. Je plains mes collègues du sol.

Il y a vraiment un écart entre cette présentation et la réalité du terrain. Pour les PNC, ce n'est pas du tout gagné. Nous n'allons pas faire de négociation en CSEC, mais rien que les coussins individuels sur les seuls sièges de la première rangée constituent un drapeau rouge. Soit vous mettez des coussins partout, soit vous n'en mettez pas. Pourquoi s'arrêter à la première rangée ?

Hier, ce sujet a été assez houleux et je rejoins Sébastien PORTAL dans ses propos. J'attire votre attention car nous sommes ici dans un lieu d'échange et, je l'espère, de construction. Donc prenez garde.

Je reviens à ma première question : est-ce conforme à l'accord collectif ou pas ?

Mme LAVIGNE LEDOUX. - Si la CFDT ne met pas en cause la cohérence du projet et si offrir à nos clients en correspondance sur la cabine Business une correspondance dans la même classe peut se comprendre, nous aimerions arriver à appréhender à sa juste valeur pourquoi il y a quelques années, ce produit a disparu, semble-t-il parce qu'au final, il coûtait trop cher à l'entreprise, et comment, dans vos hypothèses de revenu, on y trouve un bénéfice dans la mesure où une grande partie des passagers en correspondance payent déjà le tarif Business mais sans le produit. Cela veut dire que l'on ne va pas engranger de la recette supplémentaire, sauf si vous annoncez que les prix augmentent, ce qui ne serait pas du tout une bonne chose d'après nous.

Comment arrivez-vous à concevoir des hypothèses de revenus et surtout avec quels coûts en face ? Il nous manque combien va coûter à Air France la remise en place de cette cabine Business, si nous aurons bien un équilibre. Allons-nous capter de la recette supérieure que nous n'avons pas actuellement ? C'est ce que nous avons du mal à voir.

Actuellement, c'est le segment *corporate* qui souffre, alors que le segment loisir et groupes est plutôt porteur.

La mise en place de la cabine Business sur le court et moyen-courrier va forcément générer une baisse d'offre par exemple pour les groupistes qui remplissent nos avions assez longtemps à l'avance. Nous avons des projections de voyages qui sont négociés avec les commerciaux sur ces segments-là. Comment allez-vous faire l'équilibre afin que l'on ne soit pas perdant au final ? Chez nous, ce segment soulève de nombreuses interrogations car nous ne sommes pas certains que les

clients à qui ces possibilités sont offertes n'aillent pas voir ailleurs si on ne peut pas leur assurer le même équivalent.

C'est effectivement essentiel pour nous, la cohérence de l'offre que vous cherchez ne peut pas se situer qu'à bord. Actuellement, il y a trop de dysfonctionnements au sol. S'ils ne sont pas résolus, le client lui-même n'aura que des dysfonctionnements à faire remonter et cela risque de nous coûter plus cher en compensations. Nous nous attendons à ce que dans les mois à venir, vous nous présentiez un calendrier afin d'assurer une cohérence à ce produit en termes de salons, d'accès Sky Priority.

Il faut se donner les moyens d'avoir un vrai produit Business. J'ai également lu des coussins au seul premier rang. Si on mégotte, cela n'ira pas. On ne peut pas dire que l'on va se repositionner sur la cabine Business, même sur le court et moyen-courrier, si au final, quand des passagers Business nous demandent un coussin, on ne soit pas capables de le leur donner. C'est pire que tout.

En matière de campagne d'information, vous parlez uniquement des PNC. Quel calendrier d'information les salariés en *frontline* que sont les commerciaux dans les *call centers* vont-ils avoir ? Quand auront-ils des argumentaires ou des petites formations ? Il ne faut pas les oublier. Nous accompagnons souvent le client et nous pouvons le diriger en lui vantant les produits, encore faut-il en amont avoir été formé et avoir les informations.

M. BEURAIN.- Même question que mon collègue sur l'A220, il n'est pas prévu dans votre projet.

Sur le volume, vous marquez 81 passagers sur CDG, 18 sur Orly et 80 en point à point. Quelle est votre prévision de parts de marché sur ce volume au global de passagers Business ?

Ce produit donne l'impression d'une cabine à pas cher si vous ne changez pas les sièges. Vous offrez des prestations supplémentaires, mais se pose la question qui va faire le service à bord. Allez-vous densifier les équipages PNC ?

D'après ce que je comprends, des clients seront plus exigeants, il faudra leur offrir plus de services. Si vous ne mettez pas plus d'équipage à bord, ce sera aux dépens des autres passagers. Un PNC qui va s'occuper d'un client Business ne pourra pas s'occuper de la vingtaine ou trentaine de passagers Eco. Comment va s'organiser le travail à bord des cabines ?

Y a-t-il un plan de densification avec votre perspective ? Vous prévoyez des forums, une information, des vidéos. Qui va s'occuper des clients concrètement ?

Nous pouvons comprendre que l'on veuille apporter une valeur ajoutée à ce type de clients, mais il faut l'accompagner et cela ne doit pas se faire au détriment des autres clients. Ce n'est pas parce qu'un passager Business vient dans une cabine que les passagers Eco doivent en pâtir.

De même, vous n'avez pas précisé si le Wifi était payant ou gratuit.

Il y aura peut-être des modifications à apporter sur les flottes 320 par rapport au rideau et à l'implantation cabine. Où seront-elles réalisées ? Seront-elles apportées dans la Maintenance à CDG ou ailleurs sur des entreprises sous-traitantes ?

M. DEWATINE.- Je ne reviendrai pas sur tout ce qui a été dit par rapport à l'intérêt de la cohérence du service à bord et d'avoir un service homogène au sol. Mais nous le voyons déjà dans

la présentation du projet, nous répétons depuis des années que cette entreprise travaille en silo, que c'est une catastrophe, que ce soit pour la cohérence de l'entreprise, pour l'intercatégoriel et j'en passe.

Il aurait été plus intelligent que ces forums s'effectuent avec l'ensemble des salariés qui auront à traiter ces clients Business et pas simplement des forums PNC. Quand le client va donner son avis sur le traitement qu'il aura eu, s'il a eu un super traitement en cabine mais pas au sol, le NPS va s'en ressentir et vice versa. Il n'aurait pas été complètement stupide de faire en sorte que les salariés qui vont être amenés à traiter différemment ces clients Business puissent avoir accès à ces forums et puissent se parler de la façon dont l'entreprise souhaite les voir traiter.

Une fois de plus, cela démontre bien que nous avons un sujet sur la façon dont on voit le traitement des clients, notamment par les personnels au sol. Comme l'a indiqué Gaël AMAUDRY, sur un vol à moins de deux heures, je suis à peu près certain que c'est l'heure et demie que le client passera en aérogare qui fera la grande différence.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Merci pour votre intérêt.

Au sujet du périmètre, vous avez demandé ce qui se passait en cas d'affrètement sur les vols HOP! par rapport à la cohérence entre flotte HOP! et flotte Air France et vous avez souligné que nous n'avions parlé que des Airbus. J'ai insisté sur Airbus, mais le produit est bien déployé sur la flotte régionale, c'est-à-dire la flotte HOP!. Il concerne les deux. Les affrètements au départ du T2G auront aussi la cabine Business.

Des vols tests ont été réalisés depuis le 30 septembre à Air France et HOP!. Nous avons réalisé 18 vols tests, y compris avec le CSSCT, à la fois côté Air France et HOP!. Tout a été pris en compte et cela s'est bien passé. Il est important de le dire.

Les hypothèses de revenu sont de deux natures. Vous posiez la question de savoir si les tarifs des billets vendus en correspondance de bout en bout en Business seront augmentés. La réponse est non, nous ne touchons pas ces tarifs. Pour ces passagers, c'est tout bénéfice. Les passagers actuels qui ont de la Business de façon tangible sur le long ou le moyen-courrier n'en ont pas sur la partie domestique. Demain, ils en auront avec le même prix. C'est tout bénéfice.

Ce n'est pas là-dessus que nous faisons des revenus supplémentaires. Ils viennent autrement. Par rapport à ce que j'évoquais sur la concurrence et les retours clients qui nous disent préférer aujourd'hui prendre British ou Lufthansa parce qu'ils sont capables d'offrir de la Business de bout en bout et pas nous, nous irons voir demain ces passagers pour les informer que nous avons maintenant cette Business qu'ils réclamaient. Une partie des revenus est liée à cela.

Une autre partie vient du fait que nous allons créer une nouvelle grille tarifaire Business qui n'existe pas aujourd'hui sur le domestique au sens très large. Cette grille tarifaire sera mise en place avec des prix de départ aller-retour à 400 €.

Des prix spéciaux et un programme spécial seront prévus pour les abonnés. Aujourd'hui, la franchise bagage abonné ou pas d'ailleurs est de 23 kilos à l'arrière. Demain, un abonné qui achètera avec un prix préférentiel une Business aura une franchise bagage de 32 kilos. Il y a des suppléments associés à cela. Il aura un accès salon. Il est donc prévu de créer cette nouvelle grille tarifaire et sur cette base, nous avons élaboré des hypothèses de trafic de clients qui vont acheter cette Business. C'est en partie des clients qui voyagent aujourd'hui en Eco et qui vont basculer en Business (les trafics *corporate*) et nous allons en partie les stimuler un peu plus.

Vous avez souvent évoqué la cohérence au départ de ce produit, le fait que nous n'avons pas de salon sur chacun de nos points en province. C'est vrai, mais c'est aussi le cas partout de façon

générale. À CDG, nous avons des salons en propre, mais il y a très peu d'escales où nous avons des salons en propre. Dans certaines escales, nous avons des salons Skyteam ou des salons que nous louons à des tiers. Cette incohérence est déjà vraie aujourd'hui et compte tenu de l'impact budgétaire global nous ne pouvons pas ouvrir des salons partout. Ce n'est pas possible ni cohérent avec tout ce que nous entreprenons par ailleurs. Cette incohérence va donc perdurer et il n'est pas prévu d'investir de façon supplémentaire dans de nouveaux salons parce que nous créons ce produit.

Mme VILLAR.- On peut effectivement penser qu'il y a une incohérence puisque nous n'avons pas de salon dans les 200 destinations que nous desservons. Il y a des destinations phares où il y a suffisamment de trafic. Je ne parle pas de Charles de Gaulle qui est notre *hub* où nous investissons beaucoup sur nos salons. Nous aurons un nouveau salon au F fin 2020, qui sera tout simplement magnifique. Je suis allée voir avant-hier à Orly 3 le nouveau salon international que nous ouvrons et qui va être magnifique pour nos clients. Nous avons une vraie politique d'investissement salon. Pour autant, nous ne pouvons pas couvrir les 200 destinations.

Nous construisons des cahiers des charges que nous transmettons et partageons avec Skyteam afin que, lorsqu'il y a des destinations sur lesquelles nous pouvons nous appuyer à plusieurs compagnies Skyteam, nous ayons conjointement l'opportunité de faire ouvrir un salon qui va correspondre à nos attentes et standards de qualité.

Et après, parce qu'il faut offrir bien sûr dans l'offre et dans la promesse que nous faisons, nous passons des accords avec les Chambres de commerce et avec les différents prestataires d'aéroports pour pouvoir offrir l'ensemble de la promesse. Nous interrogeons tous nos clients sur l'ensemble des salons, même ceux qui ne sont pas en propre et nous suivons de très près le niveau de satisfaction des clients dans tous les salons.

Par rapport à votre question « abonnés », nous l'avons regardée de très près : plus de possibilités de bagages, un tarif préférentiel comme les abonnés connaissent sur l'ensemble de la gamme, un accès aux salons qui n'est pas possible aujourd'hui pour nos abonnés. Oui, nous avons bien concentré dans le projet nos attentions sur la clientèle d'abonnés qui nous est chère aussi.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Je reviens sur les hypothèses de revenus. Comment allons-nous préserver la partie Groupe et la partie loisirs qui est là aujourd'hui ? Comment concilier le fait de protéger cette clientèle qui nous est nécessaire avec les hypothèses supplémentaires ? Nous avons testé avec les systèmes d'information le rideau mobile qui va être ajustable. C'est bien un seul modèle de rideau mobile ajustable : ainsi sur les vols sur lesquels on attend 15 passagers en Business, le rideau mobile sera ajusté de telle sorte à ne prendre en compte que cette partie et pas au-delà. Il y aura un arbitrage – c'est le travail du RM – entre le passager Business qui se présente ou bien un groupe qui est à l'arrière mais ceci relève du *lean management* quotidien. Cela ne change rien. Cela va permettre d'ajuster. Les hypothèses de trafics sont très prudentes. Le *business case* global est à l'équilibre avec des hypothèses de trafic induites extrêmement prudentes et tellement prudentes que sur 98 % des vols on aura une Business cabine qui sera à un rang. Catherine a parlé de coussins sur le premier rang, mais si 3 rangs sont concernés par la Business, les coussins ne s'arrêteront pas au 1^{er} rang mais iront jusqu'aux 3 rangs concernés par la Business. Cela couvre bien la totalité de la surface concernée par la Business. Cela aura été optimisé avec le RM.

Ceci va permettre de préserver et de faire de bons arbitrages en termes de préférence de trafic d'un segment plutôt que de l'autre.

Mme VILLAR.- Je suis assez fière de l'offre au sol que l'on propose aujourd'hui. Il y a un indicateur simple : le NPS (*Net Promoter Score*) ; le score de recommandation des clients. Le score de recommandation des clients, qui permet de développer notre chiffre d'affaires, est de 26 au

cumul annuel depuis le 1^{er} janvier. Nous ne sommes pas loin de la fin de l'année, nous allons terminer l'année à 26 ; ce n'est pas les quelques jours de plus qui vont dégrader les 350 jours que nous avons derrière nous.

Sur le court-courrier, le NPS est de 32 ; il est bien supérieur à celui de l'ensemble de la Compagnie. C'est le plus fort que nous ayons sur le court-courrier ; la partie Sol est extrêmement importante, je vous rejoins complètement. C'est pour cette raison que le NPS est très bon sur le court-courrier, à 32 depuis le début de l'année en cumul annuel, parce que les Opérations Sol se sont nettement améliorées. Le NPS d'Air France en 2018 était de 12. Cela vous montre les gains réussis collectivement parce que le NPS est un indicateur collectif de la manière dont nous travaillons tous ensemble pour nos clients pour qu'ils puissent nous recommander. Il y eu un vrai bond en avant entre le 12 et le 26 et notamment sur le court-courrier.

Je représente l'Expérience Client mais cela a été un projet collectif. L'ensemble des acteurs ont bien contribué à ce que nous vous présentons aujourd'hui – c'est moi qui porte le message – avec un zoom plus important sur sol et vol. Je suis fière d'être le porte-parole de l'ensemble du projet, que ce soit le RM, les équipes au Sol, etc., les commerciaux, l'ensemble des contributeurs.

Sur l'A.220, nous ne savons pas encore les lignes sur lesquelles il va opérer. Nous sommes en train de construire la configuration de la cabine de l'A.220 ; je ne peux pas vous dire s'il opérera sur Paris/Marseille quand nous le recevrons en septembre 2021.

Non, nous n'allons pas changer les sièges. Ce n'est pas parce que l'on construit une Business Classe qui correspond, une fois qu'elle sera construite et offerte à des clients, à ce que les autres compagnies européennes proposent. Nos sièges sont extrêmement confortables et le fait de neutraliser un siège est une pratique courante de l'industrie et apporte vraiment un élément de confort supplémentaire au client. Séverine l'a rappelé – c'est ce que les clients nous disent –, ils préfèrent parfois prendre Lufthansa, British Airways, voire KLM parce que nous n'offrons pas ce service. Nous avons pris des hypothèses très prudentes mais notre ambition c'est bien d'aller chercher ceux-là.

Le rideau mobile, c'est quelque chose que nous savons plutôt bien gérer, que nous gérons très bien sur le moyen-courrier et que nous allons gérer de nouveau sur le court-courrier. Ce n'est franchement pas un irritant dans toutes les remontées que nous avons des clients. Parfois sur un vol cela peut occasionner une situation un peu tendue, mais je vous assure que si cette situation existe elle est anecdotique par rapport aux millions de retours clients que nous avons sur l'ensemble du réseau où nous gérons le rideau mobile. Nous avons une belle pratique. Il faut aussi mettre en valeur l'expertise que nous avons gagnée sur cette flexibilité à construire nos cabines en fonction du profil de nos clients.

Non, il n'y aura pas de PNC dédiés sur la Business Classe. Séverine vous l'a rappelé, souvent nous aurons 4, 6, 8 clients pour traiter la cabine Business. Nous avons construit un produit qui a été adapté, qui correspondait aux attentes des clients sans surcharger bien sûr l'équipage puisque les temps de vols sont courts. Bien évidemment nous pouvons rêver d'avoir un plateau mais nous ne pouvons pas proposer un plateau à notre client sur un temps de vol aussi court. Le but c'est d'offrir l'attente, sur un vol court, de restauration, de moments de plaisir que peut avoir le client tout en fluidifiant son parcours au sol.

Sur le wifi, nous le ferons sur le domestique comme nous le faisons sur le moyen et le long-courrier. Nous avons 3 offres aujourd'hui : le Pass-Message qui est gratuit où nous pouvons notamment sur le court-courrier envoyer des messages, des WhatsApp, etc., voire une photo. Nous avons beaucoup d'UM sur le réseau court-courrier, avoir le wifi avec les UM est très important pour communiquer. Nous avons un très bon produit UM. J'en profite pour faire ce clin d'œil puisque la

SNCF a laissé 5 000 enfants sur le sol pendant la Trêve des confiseurs ; offrir le wifi pour que chaque UM puisse envoyer un message à ses parents ou à l'attendant, en tant que maman j'aurais rêvé avoir cela quand j'envoyais mes enfants en UM. D'ailleurs en Business Classe un tarif préférentiel pour les enfants est mis en place ainsi que pour les UM.

Il y a trois Pass wifi, ce sera exactement la même chose : l'accès à Internet et le streaming quand vous téléchargez. L'accès Internet est payant mais pas la messagerie. Pour le streaming, si vous avez envie de regarder une série Netflix sur votre court-courrier vous pourriez le faire aussi en payant une modique somme. Je ne vais pas revenir sur les accords collectifs, je vais laisser Patrice répondre.

Quand nous ferons un REX de la Business Classe domestique, je vous donnerai le chiffre une fois que nous aurons du volume. Sur le moyen-courrier, en Business Class, 40 % des clients voyagent pour un motif loisirs. Ne faisons pas de raccourci. La Business Classe n'est pas réservée qu'aux motifs Affaires. Je suis bien d'accord avec vous, il y a une belle embellie sur les voyages en loisirs et une belle embellie sur le voyage en loisirs Premium. Ce 40 % qui existe sur le moyen-courrier, on ne le retrouvera peut-être pas tout de suite sur le court-courrier mais cela correspond aussi à une tendance.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Par rapport à l'induction du trafic, et ce que vous avez évoqué sur les attributs au sol qui sont très importants – le passager reste 1h30 au sol avant de monter en vol et pour reprendre votre expression « il se fiche du champagne à bord » s'il n'a pas eu un moment où il a été bien traité au sol – 75 %, même plus, des passagers sont aujourd'hui traités de façon prioritaire parce que ce sont des passagers Elite Plus ou qui ont déjà accès au SkyPriority ou aux salons. C'est pour donner les ordres de grandeur et recontextualiser les choses.

Mme VILLAR.- Quant aux informations, nous avons fait un zoom. La diapositive que je vous présente s'appelle « campagne d'information ». Elle est produite pour les PNC. C'est un focus qui nous semblait important. Bien sûr que le Sol est intégré ; il y aura des informations dans Marco. Nous avons travaillé main dans la main avec les équipes de Fabien PELOUS sur tout ce qui est Calls centers, *customer care* pour les services après-vente. Nous ne négligeons pas du tout les informations Sol et toutes les informations, le *leaflet*. Il n'y a pas une méthode de service mais le rappel du parcours pour que l'ensemble des agents qui vont se retrouver contributeurs à un quelconque moment du parcours du client qui va voyager en Business Classe domestique soient intégrés à la démarche du projet.

M. TIZON, Président.- Concernant l'accord-cadre PNC, j'ai compris qu'il y avait eu de longs échanges hier en CSE Exploitation Aérienne et qu'Eric CARON s'était engagé à réunir les signataires de l'accord collectif pour discuter du sujet sur la nécessité ou pas d'avoir un avenant par rapport à l'accord tel qu'il existe. Je n'en sais pas plus que cela, je ne suis pas capable de vous dire si l'accord déroge ou pas à ce qui vient d'être décrit. Je pense que ce travail sera à faire au niveau de la Direction PNC, Service en vol.

M. PORTAL.- Je vous ai entendu, mesdames, dire qu'un vol avait été fait avec le CSSCT PNC : il y a un élu CCSCT PNC qui a participé à ce vol, un commissaire. Manque de chance pour vous, cette personne est de mon syndicat. Plusieurs problèmes ont été remontés, mais quand on vous dit « cela ne va pas », vous entendez « cela va ». On ne peut pas dire – cela a été le cas hier aussi en CSE EA – « tout va bien avec le CSSCT ». Non ! Le CSSCT a fait remonter des problématiques. Et ici vous nous dites à nouveau que tout va bien avec le CSSCT. J'ai déjà un problème.

Vous dites ensuite que le *business model* sera à l'équilibre, cela veut dire que cette Business Classe ne va pas rapporter d'argent à la Compagnie, par contre elle va coûter de la fatigue aux PNC car justement tout cela a été quantifié.

S'agissant du siège neutralisé en Business, vous nous dites que le tarif serait à partir de 400 € aller-retour. Vous allez faire une différence entre les vols Air France et les vols HOP! où il n'y a pas de siège neutralisable ? Comment allez-vous faire ?

M. ALLONGÉ.- Siège spécifique : à l'époque quand on neutralisait le siège du milieu, on pouvait mettre sa boisson car il y avait des petits trous, le siège était un peu plus gros. Cela faisait comme une tablette au milieu, le confort était plus important. Vous ne proposez pas cela, ce sont des sièges standard, vous rabattez juste le siège du milieu. Non, vous ne le rabattez pas ? C'est donc pire qu'avant. Avant il y avait la tablette du milieu.

Vous parlez d'un budget à l'équilibre, pourrait-on avoir une ébauche de budget lors d'une présentation dans un Comité Social Économique ? Il y a le mot « économie », ce serait sympa de nous présenter quelques chiffres. Vous vendez le billet plus cher mais vous embarquez moins de passagers, le rapport est-il bon ?

Même question : vous évoquez le CSSCT, y a-t-il eu un compte rendu du vol ? Vous dites que cela s'est bien passé mais pourrait-on avoir quelque chose de palpable du CSSCT qui vous a remis un rapport ?

M. MALLOGGI.- Je suis désolé, lorsque je suis arrivé la session avait déjà recommencé, je ne sais pas de quel secteur vous arrivez mais je vais essayer de vous ramener dans la vraie vie. Le sujet est d'autant plus important pour nous que le court-courrier a été très malmené par toutes les décisions qui ont été prises, qui n'étaient pas du périmètre et qui ont amené à une situation ubuesque d'une GPEC pilote avec des PDV – cela a été l'enfer, les salariés l'ont mal vécu – et des affrètements à gogo. Aujourd'hui on est sur cette logique-là, je l'entends. Par contre pourquoi un abonné va-t-il payer un tarif Business alors qu'il voyage avec son attaché case ? 2 bagages à 32 kg c'est très bien si on va au bout du monde, par contre entre Nice et Lorient *via* Lyon, *via* Orly, on voyage avec sa petite valise en espérant pouvoir courir entre les deux correspondances pour ne pas louper le vol. Quel est l'intérêt pour un abonné si ce n'est d'avoir la coupe de Champagne ? Pour le reste rien ne change.

Une majorité des abonnés voyage souvent. Malheureusement on fait très souvent l'aller-retour entre ici et la province et tous les abonnés s'étonnent d'avoir autant de SkyPriority. Jusqu'à 7-8 heures et les vols du retour à partir de 17h00, il n'y a que du SkyPriority, que de l'abonné, et tous se regardent en chien de faïence pour savoir qui est le plus abonné que l'autre. Quand on va dire à ces personnes-là, qui paient 500 € aller-retour depuis 20 ans avec une carte qu'ils paient 200 € annuellement, que le rideau devant c'est pour les passagers Business et qu'il y aura un passager assis sur une rangée vide et qu'ils seront 6 derrière en rang d'oignon, en termes d'image je ne suis pas certain que cela fonctionne.

Sur la tarification, j'imagine que 400 € c'est hors taxe. Je viens de chercher pour me conforter : un *one way* flex est à 285 €. J'imagine que soit le Business remplace la classe Eco *full fare* soit il y a une nouvelle tarification et on baisse les tarifs *full fare* sur les vols du domestique.

Les collègues préparent les sièges, les vols – sur Nice il y a beaucoup de passagers très haute contribution qui voyagent en Première, on essaie de les asseoir –, si des passagers Business arrivent, il faudra décaler le rideau. On déplace les abonnés pour les changer de siège ? Sur un vol à J-2, J-3, le passager s'enregistre à H-30, il sait qu'il a un siège. Quand vous enlevez quelqu'un du rang 2, c'est le rang 35 qui reste après. Comment faire pour asseoir les passagers quand un Business arrive à J-2 ? La rangée libre, cela va être choquant.

Une question très terre à terre : beaucoup de PNC sont en province et pour voyager dès qu'il y a un siège de libre on les confirme car il faut qu'ils assurent un vol au départ de Paris. Des

PNC vont rester par terre, avec des vols à traiter au départ de Roissy et des sièges vides entre les passagers.

Mme LAVIGNE LEDOUX.- La grille tarifaire qui sera mise en place sur la cabine Business va-t-elle répondre à la logique *branded fare* ? Y aura-t-il des options avec bagages, sans bagages pour faire découvrir à certains passagers qui n'auraient pas de bagages un tarif moindre ? La logique sera-t-elle la même ? N'est-ce pas du tout envisagé ou a plus long terme ?

M. TAIBI.- Vous êtes très enthousiastes mais expliquez-moi comment ce qui n'a pas fonctionné avant peut fonctionner maintenant ? Car rien ne change, c'est même un peu dégradé vu qu'avant, comme l'a dit mon camarade de l'UNSA, un siège à peu près potable était rabattu, là ce n'est plus le cas. Cela n'a pas fonctionné et 20 ans après on revient pour refaire la même chose. Le retour d'expérience, on l'a déjà.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Sur la partie grille tarifaire et *branded fare*, il y aura 3 types de tarifs du standard au flex. Le *branded fare* c'est sur la cabine Economique avec les différentes options en cabine Business. Il n'y a pas de changement par rapport à cela.

Pourquoi refaire quelque chose qui n'a pas fonctionné ? La Business sur le court-courrier c'était il y a une vingtaine d'années grosso modo. En 20 ans la taille des flottes et la croissance du trafic ont été multipliées, les passagers, les flux ont été multipliés ; les produits entre il y a 20 ans et aujourd'hui n'ont rien à voir. Le propre de toute industrie c'est de s'adapter. Vous parliez de réalité, c'est la réalité de l'évolution de la croissance dans les différentes demandes, les passagers et aujourd'hui quand on fait le *business case* il est favorable. J'ai dit « à l'équilibre », il est légèrement positif, mais encore une fois avec des hypothèses extrêmement prudentes et des grilles tarifaires. Vous parliez de 400 € en Business aller-retour, quand je recherche j'ai un tarif flex to flex à 285 €, c'est « à partir de 400 € ». Vous parliez du tarif Economy avec du flex et un tas d'options et des possibilités jusqu'au dernier moment. Oui, il y a une zone de recoupement mais c'était aussi le cas sur le long-courrier.

Mme VILLAR.- Dans toutes les cabines de nos avions, il y a le RM, avec des sous-classes de réservation. Nous avons 26 sous-classes de réservation. A vrai dire dans la Cabine Business domestique il y aura 5 sous-classes pour nous permettre d'adapter et de garantir la meilleure recette. Une sous-classe, même sur 5 sièges, on peut faire cela, une sous-classe qui est plus orientée « loisirs ». On met des règles de *pricing* à chaque tarif que l'on vend. Idem sur les différentes tarification. Quand on vient réserver à J-2, ce n'est pas pareil que quand on s'engage 80 jours à l'avance. C'est vraiment ce que l'on sait très bien faire, ce que fait le RM pour garantir la meilleure recette, savoir répondre à l'offre, à la demande qui se présente. On applique exactement la même chose sur le *pricing* à partir de 400 € aller-retour.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Une question portait sur l'offre *pricing* sur HOP ! qui serait différente sur Air France : non ! Partout c'est la même comme c'est le cas aujourd'hui en Economie. Il n'y a pas de changement. C'est la même idée, la même continuité.

Sur la partie *business case*, c'est légèrement positif mais il y a un impact en matière de satisfaction client qui est très bénéfique car aujourd'hui un passager en correspondance achète un produit *business* de bout en bout, pour autant on lui donne de la Business sur le vol long/moyen-courrier mais pas sur le domestique. En termes de satisfaction, de NPS, c'est quelque chose de positif qui rentre en compte dans l'appréciation totale du projet.

Mme VILLAR.- Sur le siège neutralisé, le fait de ne pas avoir la tablette, c'était en effet la configuration de sièges que l'on avait auparavant. Lorsque vous n'avez personne à côté de vous, c'est plus agréable. Vous avez plus d'espace, c'est ce que viennent rechercher nos clients. Le fait de

n'avoir personne répond à un espace supplémentaire et donc à un confort de voyage supplémentaire. Dans nos avions on a mis des sièges plus légers, etc. pour les attentes en matière de CO2, de développement durable, c'est quelque chose que l'on regarde. À partir de début janvier on retire les plastiques à usage unique, c'est valable pour l'ensemble des cabines. On a des gobelets en carton, la seule exception faite c'est sur les verres pour le Champagne car on ne sert pas du Champagne dans des gobelets en carton. Aujourd'hui nous n'avons pas trouvé encore le verre qui correspond avec les composants développement durable, nous sommes en train d'y travailler. Ce sera la seule exception pour que dans le courant de l'année on ait quelque chose qui réponde à ces exigences aussi pour le Champagne.

Plus d'espace : 18 vols tests ont été faits. Dans l'ensemble tout va bien ; les remontées ont dû arriver aux personnes qui ont traité les vols tests, d'où le discours que nous tenons aujourd'hui. C'est encore plus positif chez HOP !, cela a été accueilli extrêmement positivement et présenté dans ce même style de configuration.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Pour compléter sur cet aspect-là, les conditions des vols tests n'étaient pas du tout avec un rang, qui correspondra à 98 % des cas que j'évoquais ; les conditions étaient beaucoup plus ambitieuses en termes de trafics.

M. MALLOGGI.- Vous n'avez pas répondu à cela : quand on assoit des passagers dans un avion la veille, l'avant-veille si un passage s'achète un billet en Business, comment faire ? On déplace tout le monde ? J'avais oublié de dire que les coussins rouges sont déjà dans les avions. Peut-être seront-ils bleus car ce sera de la Business mais il y a déjà les coussins.

M. TAIBI.- Une remarque : vous parlez du développement durable mais avec la montée en gamme on met moins de passagers dans l'avion, cela ne va pas ensemble. Vous neutralisez un siège au milieu pour qu'il soit plus confortable mais on aura un passager en moins. La montée en gamme ne va pas avec le développement durable, c'est zéro.

Mme VILLAR.- Air France a fait le choix de ne pas être une Compagnie *low cost* où l'on met un maximum de passagers. On offre une cabine Première, une cabine Business, une Premium Economy et une Economy sur certaines lignes long-courrier, sur un certain type avion. On prend cela en compte. On fait gagner dans les choix de siège parfois 8, 10, 13 kilos en moins parmi les différents choix des fournisseurs. Je vous assure que dans la construction du produit cette approche d'aide durable, on l'avait déjà commencé, on continue de l'avoir. La montée en gamme ne nous empêche pas de l'avoir.

Mme BENQUET BESSAGNET.- Sur la question de Monsieur MALLOGGI, c'est la même chose que sur le moyen-courrier, un rideau mobile va optimiser les choses jusqu'au jour J. Il est positionné en fonction de ce que l'on attend à l'avant, à l'arrière. Les *go show* cela peut arriver mais encore une fois gardez bien à l'esprit que dans la majeure partie des cas (90 % des cas), cela concernera un rang. Cela ne veut pas dire 6 ou 4 passagers, parfois ce n'est qu'1 passager.

M. TIZON, Président.- Nous reprendrons ce point avant l'été pour faire un retour et voir comment cela se passe. Je pense qu'il y aura pas mal de remarques.

4. Restitution des résultats du questionnaire Safety Attitude

Mme CAMBREA BOLTZ.- Je suis en charge du déploiement du programme Safety Attitude. Je suis venue en février pour vous parler du lancement de ce programme et de la façon dont

nous allons déployer le questionnaire au sein des Directions de l'entreprise. Aujourd'hui je viens vous présenter les résultats de ce diagnostic.

Pour rappel, nous avons mené ces travaux avec l'ICSI (Institut pour une culture de sécurité industrielle). C'est un organisme indépendant, association de loi 1901, qui s'est créé à la suite de l'accident AZF, spécialisé dans l'accompagnement des industries, des entreprises à haut risque industriel. Il accompagne au quotidien des entreprises du secteur nucléaire dans la biochimie, dans le ferroviaire, Airbus aussi, pour mettre en place des projets de transformation de la culture sécurité dans ces entreprises.

L'ICSI a donc de nombreux adhérents, y compris de nombreuses organisations professionnelles. Le questionnaire que nous avons utilisé pour mener ce diagnostic est sa propriété. Nous l'avons adapté aux spécificités d'Air France. L'ICSI est garant des résultats. Je me fais aujourd'hui leur porte-parole.

Comment l'ICSI s'y prend-il pour mettre en place un diagnostic d'une culture sécurité dans une entreprise ? Il y a trois thématiques :

- Il analyse les documents du système de management de la sécurité qui sont mis à sa disposition pour comprendre la culture sécurité sur la base de faits.

- Il fait des immersions sur le terrain. Il l'a fait en fin d'année dernière en allant dans tous les métiers pour comprendre la culture à travers les actes des agents sur le terrain.

- Il déploie un questionnaire qui permet de mesurer ce qui est plus subjectif : le ressenti des salariés sur la base des différentes croyances en matière de culture sécurité. C'est sur la réalité au quotidien.

Les résultats que je vais vous présenter, que l'on va décliner sur les différents enseignements de ce diagnostic, ne sont pas forcément la réalité de ce que chacun peut vivre individuellement sur le terrain. Ce n'est pas la réalité objective mais le ressenti des salariés de façon collective. Ce ne sont pas forcément des faits objectifs mais plutôt des perceptions des salariés dans les différents métiers. À travers cela on peut comprendre comment ils vivent la sécurité et leur niveau d'engagement au niveau de la sécurité. Je me permets cette précision car parfois certains résultats peuvent vous surprendre, vous choquer. Vous pouvez ne pas être d'accord avec ces résultats. C'est ce que disent les salariés à travers la réponse au questionnaire.

Sur l'ensemble des salariés interrogés, l'ensemble de l'entreprise, on est allé chercher aussi les salariés KLM qui travaillent sur des fonctions jointes, ce qui a gonflé un peu le nombre de personnes qui ont été interrogées. À peu près la moitié des salariés ont répondu (45 %). À droite vous avez les taux de réponse par métier. Cela constitue pour l'ICSI une base de données solide, représentative statistiquement, qui nous a permis de dégager différents enseignements. Nous nous sommes appuyés également sur des entretiens collectifs pour avoir une approche plus qualitative de ces résultats.

La première façon de mesurer la culture sécurité c'est en faisant une cartographie de nos cultures et de nos croyances dominantes. Il y a quatre grands types de culture :

- La culture fataliste, portée par le raisonnement : c'est la « faute à pas de chance ». Ce n'est pas forcément la culture qui apporte la meilleure performance en matière de sécurité.

- La culture de métier repose sur l'expertise. Ce sont les experts du métier qui développent des pratiques de prudence. La culture est portée par le métier.

- La culture managériale s'appuie vraiment sur le respect des règles et des procédures.
- Enfin la culture intégrée, celle qui apporte la meilleure performance en matière de sécurité. Elle s'appuie sur l'engagement de tous pour porter la sécurité des vols.

Je vous présente le résultat d'Air France sur ces différents types de croyance. L'ICSI dit que cette forme (forme en hippocampe) est typique des industries à haut risque. Notre culture dominante c'est la culture managériale qui est portée sur les règles, puis la culture intégrée qui est relativement élevée.

Notre culture fataliste est la plus basse, c'est plutôt rassurant.

Si l'on se compare – on a la chance d'avoir les moyens de se comparer avec les entreprises que l'ICSI accompagne – avec les autres industries à haut risque, nos spécificités ressortent. Il y en a deux principales : notre culture managériale, qui semble être la plus élevée, est un peu en deçà de la moyenne des industries à haut risque et notre culture fataliste, qui est la plus basse, est au-dessus de la culture fataliste des autres entreprises qui tendent vers 0.

La deuxième façon de décrire la culture de sécurité se fait à travers la description de certains paramètres. Il y a en gros 7 grands paramètres et 3 types de famille qui structurent une culture de sécurité dans une industrie à haut risque. Ce sont d'abord des paramètres qui sont d'ordre stratégique : est-ce que tous les salariés ont une conscience partagée des risques les plus importants ? A-t-on une attention permanente aux trois piliers qui structurent le SMS ? Les trois piliers sont la technique de nos métiers, le système de management de la sécurité et tout ce qui est facteur humain organisationnel.

A-t-on un équilibre pertinent entre le respect des règles et la prise d'initiative ? C'est l'équilibre entre le réglé et le géré. C'est pour l'aspect stratégique. Cela s'appuie aussi sur l'implication des différents acteurs : le management, le salarié et puis quand on parle de mobilisation de tous, les partenaires sociaux, les fonctions support ; on peut même embarquer les sous-traitants.

Enfin, les deux attributs qui sont décrits en orange nous donnent des informations sur nos processus et sur la maturité de notre système de management, notamment la culture juste qui fait état du climat de confiance dans l'entreprise et du bon taux de remontée d'information. Puis la culture de retour d'expérience et d'amélioration continue que l'ICSI appelle la culture interrogative et apprenante.

Je ne vais pas vous donner le détail des résultats de chacun de ces attributs mais vous présenter en macro les résultats globaux.

L'ICSI s'appuie sur un système de notation qui a été défini par la convention internationale. C'est une note entre 0 et 10. Quand on est en dessous de 5,5, c'est un résultat qui est assez critique, qu'il faut corriger au risque d'avoir un problème sur la sécurité. Au-delà de 7,5, c'est un point fort. Ils sont peu nombreux en général dans les industries à haut risque. Entre les deux, entre 6,5 et 7,5, on est dans le peloton, au même niveau que les industries à haut risque. Si l'on est un peu en dessous, entre 5,5 et 6,5, on peut avoir des freins qui pourraient non pas entraver la sécurité mais plutôt la ralentir en matière de performance.

S'agissant des résultats d'Air France, sur la base de ces 7 attributs on voit que finalement il n'y a ni point critique ni point fort. On est plutôt dans le peloton des industries à haut risque. L'ICSI parle de la fin d'un modèle. On a atteint un palier, quelle que soit l'énergie que l'on pourra y mettre on n'arrivera plus à progresser, sauf si l'on transforme nos modes de fonctionnement.

Une spécificité apparaît sur ce paysage global, propre à Air France, que l'ICSI n'a jamais rencontré par ailleurs : l'implication des salariés semble plus forte que celle du management malgré des conditions de travail qui peuvent se dégrader. C'est ce que l'on voit à travers l'attention permanente aux trois piliers. Je détaillerai après.

Une représentation plus détaillée avec la répartition de ces résultats par attributs et par niveau hiérarchique. L'ICSI a retourné les résultats dans tous les sens, finalement le secteur le plus discriminant aujourd'hui ce n'est pas les différences entre métiers, mais plutôt les différences par niveau hiérarchique. On a globalement analysé la majorité des résultats en regardant les écarts de perception par niveau hiérarchique.

Il y a trois grandes tendances. À droite, plus on monte dans la hiérarchie, plus il y a une approche optimiste de la culture sécurité (ce sont les trois histogrammes à droite cadre, directeur ou membre du COMEX).

Les deux histogrammes à gauche montrent qu'en général la vision du management de proximité est proche de celle des agents ; au milieu vous avez les pilotes qui ont une évaluation de façon générale plus critique que l'ensemble des autres collectifs.

Sur la base de ces résultats l'ICSI a en tiré six enseignements.

- L'engagement des salariés est fort, la culture d'attachement à la marque est importante. L'ICSI a été surpris de cet engagement aussi fort aussi bien à travers la perception du questionnaire que dans les entretiens collectifs. De nombreux verbatims l'ont prouvé, ils parlent de « trésor ». Notre trésor ce sont nos salariés. Ils se sentent personnellement engagés. Les salariés considèrent que la résilience dans l'entreprise est portée par les salariés, pas seulement par l'organisation mais principalement par eux.

Je vous ai mis un exemple : *« On fait toujours notre travail malgré les crises, les déceptions, les PDV. Les avions volent encore parce qu'on aime toujours notre boîte. »* C'est l'une des notes les plus hautes que nous avons aujourd'hui dans les résultats du diagnostic et ceci malgré un ressenti, une perception d'une dégradation des conditions de travail dans le temps. C'est sûr, les salariés sont conscients qu'en se comparant aux autres compagnies aériennes l'herbe n'est pas plus verte ailleurs. Néanmoins quand on regarde l'historique, ils ont le sentiment que les conditions sont de plus en plus exigeantes aujourd'hui. Il faut avoir conscience que cet engagement des salariés est un socle fort que nous devons préserver.

Le deuxième enseignement concerne le management. Le leadership managérial est globalement plus affaibli. On ne jette pas forcément la pierre aux managers, ils sont aussi chargés de tâches administratives, mais les salariés trouvent qu'il y a une sorte de plafond de verre, pas avec le management de proximité car il y a une sorte de bienveillance sur le regard des managers de proximité mais plus à partir du niveau n+2. Il y a une critique sur une coupure de la communication, une perte d'information. Ils ont le sentiment que les arbitrages ne se font pas forcément toujours en faveur de la sécurité des vols, sécurité des vols qui est souvent déléguée aux experts car cela reste un domaine qu'ils considèrent comme technique. La présence des managers sur le terrain est réclamée par les salariés. Cela ne veut pas dire qu'ils ne font rien mais juste que ce n'est pas forcément visible sur le terrain.

Des cultures sécurité des vols plutôt qu'une seule. Il ressort que le personnel considère que la coopération entre les différents métiers est favorable à la sécurité des vols, c'est indéniable. Ce n'est pas discuté, la note est aussi très positive. Par contre ils ont conscience que l'on a un mode de fonctionnement en silos. En général chacun s'occupe de sa sécurité dans son métier mais finalement

les difficultés se passent au niveau des interfaces. Il y a une vraie demande de travailler sur une approche plus partagée. Il va falloir mettre en place des actions dans ce sens-là.

S'agissant des autres acteurs, je prends l'exemple des partenaires sociaux : les salariés reconnaissent qu'il y a un engagement fort dans les décisions qui sont prises au niveau de l'entreprise ; il y a une forte présence du social. L'ICSI parle d'un poids du social vraiment présent dans l'entreprise et aussi dans le soutien des salariés. Par contre il dit que même si ce sont des interlocuteurs privilégiés, ce n'est pas forcément sur la sécurité des vols mais souvent sur autre chose, sauf peut-être au niveau des syndicats des pilotes.

Pour les autres acteurs comme le réseau sécurité des vols et les fonctions support, c'est pareil. Ils ont un avis très critique en disant que l'intérêt est limité et que l'engagement de ces fonctions support n'est pas suffisamment important au regard de la sécurité des vols. Encore une fois c'est le ressenti des salariés, pas forcément la réalité quand on connaît le travail du réseau.

(Une culture sur-réglée qui génère des pratiques sur-gérées)

Un autre enseignement porte sur l'équilibre entre les règles et la prise d'initiatives. C'est ce que l'ICSI appelle la sécurité réglée, la sécurité gérée.

Air France a une culture –c'est dans notre ADN– de faire toujours mieux que mieux, d'avoir plus de règles que nos concurrents ou de faire toujours mieux que ce que demande le constructeur. Cela nous donne un cadre réglementaire lourd et complexe à maintenir et, de fait, complexe à respecter au quotidien dans les opérations. Ce qui fait que finalement, la prise d'initiatives est trop fréquente.

C'est pourquoi l'ICSI parle d'une culture sur-réglée qui génère une culture sur-gérée. Nous sommes toujours dans la prise d'initiatives pour réaliser nos opérations. Pourtant, nous y trouvons du plaisir à le faire et cela renforce la cohésion d'équipe. Mais les autres compagnies ont moins de règles, elles sont plus suivies et le volume d'initiatives et d'adaptations est plus contraint.

(Une vraie culture non punitive de l'erreur...mais peu apprenante)

Un énorme travail a été réalisé sur la philosophie de la culture juste et équitable dans l'entreprise. Mais il ressort qu'elle ne porte pas ses fruits, ce n'est pas encore visible. À travers le questionnaire, les salariés estiment que les sanctions prises ne sont pas forcément justes et équitables. Soit on ne met pas de sanction pour des violations, soit dans certains métiers, on met plus de sanctions qu'ailleurs. Il y a un sentiment de culture qui n'est ni juste ni équitable.

Un autre point qui relève de la culture juste est que l'on ne valorise pas la reconnaissance positive ou les bonnes pratiques. Renforcer cet aspect pour le personnel pourrait être un levier managérial assez fort. Aujourd'hui, nous avons beaucoup de remontées d'information. C'est le deuxième aspect de la culture juste, qu'est-ce qu'on apprend de ces événements, de ces erreurs qui sont commises ? Finalement, nous nous concentrons surtout sur l'individu sans aller rechercher les causes plus profondes, les causes organisationnelles.

Le deuxième point remonté par les salariés est qu'on ne leur fait pas forcément de retour quand ils font remonter des événements.

(Une faible remise en cause de notre fonctionnement)

Enfin, quand l'ICSI est venu faire son diagnostic, il a demandé aux salariés si Air France était bon en sécurité des vols. La réponse la plus courante a été que nous étions bons, même très bons. Il y a un vrai sentiment de confiance des salariés sur l'engagement de l'entreprise et des différentes directions à mettre en place des actions pour maîtriser la sécurité des vols.

En revanche, à la question suivante « sur quels indicateurs vous basez-vous », nous n'avons pas d'information. Nous communiquons régulièrement la satisfaction client, le Net Promoter Score, la PERFOPS, la D0, mais jamais, en tout cas rarement aux salariés sur la performance de l'entreprise en matière de sécurité des vols, sans doute par pudeur. Nous nous comparons aux autres, mais ces informations restent partagées au sein du réseau d'experts et pas plus largement aux salariés.

Je ne reviens pas sur la synthèse des six enseignements.

En septembre, nous avons réuni le comité exécutif et nous avons passé du temps avec l'ICSI pour partager en profondeur le résultat du diagnostic comme nous l'avons fait par ailleurs avec le forum syndical de la sécurité des vols, partenaire fort.

D'ailleurs, l'ICSI trouve que c'est une vraie opportunité d'avoir un lieu d'échanges entre les organisations professionnelles et la Direction à travers ce forum syndical de la sécurité des vols. Il faut vraiment mieux exploiter encore ce potentiel qu'est le forum syndical de la sécurité des vols. Nous sommes vraiment en lien fort et ravis d'avoir un regard vigilant et très critique sur les actions que nous pouvons mener à travers les membres du forum syndical de la sécurité des vols.

(Vision stratégique à 3 ans)

Le Comex a décidé de définir la vision de l'entreprise, les grands axes forts sur lesquels nous devons mettre notre énergie, notre priorité sur les trois ans à venir pour transformer nos modes de fonctionnement. Je vous les présente ici.

Le premier axe est de travailler sur le renforcement d'une culture partagée, se fédérer autour d'une même culture sécurité des vols. Il faut, non seulement se concentrer sur les risques liés à nos métiers, mais également avoir une conscience des risques partagés à l'ensemble de nos opérations.

Il faut travailler pour simplifier ce cadre réglementaire qui est beaucoup trop contraignant ; ce qui nous permettra de mieux faire respecter les règles.

Enfin, il faut accompagner, renforcer les managers dans leur rôle de leader en sécurité en les aidant à retourner sur le terrain. La sécurité des vols est un sujet de travail quotidien qui doit être mené avec les salariés et pas seulement dans les réseaux d'experts.

La dernière *slide* vous montre où nous en sommes du déploiement du programme Safety Attitude. Nous avons fait le diagnostic, construit la vision et nous sommes à l'étape où nous élaborons le plan d'action, le plan de transformation qui se fera à travers les *flight plans* dans les métiers, mais aussi à travers les remontées du terrain puisque l'étape qui va être menée à partir du premier trimestre, c'est le partage des résultats du diagnostic à l'ensemble des salariés et au moment de ce partage, nous encourageons les salariés à être force de proposition pour coconstruire le plan d'action.

M. MALLOGGI.- Merci pour la présentation.

Je vais être très court. Est-ce bien ou n'est-ce pas bien ? Je vois beaucoup d'orange, de rouge et pas beaucoup de vert. Même avec les trois axes, je ne sais pas si nous devons réagir parce que nous ne sommes pas bons.

Mme LAVIGNE LEDOUX.- Je vous remercie de cette présentation très intéressante.

L'ICSI valide un certain nombre de remontées que font les organisations syndicales tout au long de l'année. C'est un organisme extérieur qui ne fait que valider ce que nous disons depuis longtemps sur l'engagement des salariés, sur la difficulté des managers de proximité à avoir des informations qui viennent d'en haut et à les retranscrire, à prendre des décisions quand elles ne sont pas forcément validées par le plus haut.

Cet éclairage nous va bien puisque nous le partageons.

Pourquoi les pilotes ont le plus faible taux de participation à ce questionnaire ? Cela peut questionner dans la mesure où ils sont particulièrement vigilants à la sécurité des vols. Avez-vous une explication pourquoi c'est particulièrement d'autres populations qui ont participé ? Est-ce parce que, pour une fois, on leur donnait la parole ? Par rapport au 51 % des PNC à avoir répondu, ce 39 % m'étonne un peu.

Dans les réponses, ils sont extrêmement critiques, que ce soit dans la conscience partagée des risques, le leadership, la mobilisation de tous. Qu'allez-vous mettre en place pour que cela s'atténue de ce côté-là ?

Pour nous, cette démarche est vertueuse et on ne peut pas s'en passer. Maintenant, nous allons rentrer dans cette vision, dans la mise en place d'un vrai programme. Mais cela veut-il dire qu'il y aura un programme global et ensuite des programmes déclinés par direction ? Aurons-nous des présentations dans nos différents CSE qui ont des enjeux de sécurité différents ?

Pour nous, c'est bien sûr la communication globale qui sera faite. Je viens de métiers commerciaux où pendant des années, on nous a très peu parlé de sécurité des vols. Comme vous le dites, nous avons énormément confiance dans notre Compagnie que nous pensons être sûre, mais nous ne savons pas sur quoi cela s'appuie. Pourtant, nous avons des clients qui nous questionnent parfois et nous ne savons pas trop quoi leur répondre.

Quels argumentaires vont être mis à la disposition des salariés parce que nous pensons que les boucles courtes sont la vraie problématique ?

Le programme de transformation de la Compagnie comporte la simplification, la boucle retour. Nous espérons que nous allons enfin y arriver puisque cela fait quelques années que l'on nous en parle.

Mme TUCHMUNTZ LAHITTE.- Merci à Rosanne pour cette présentation passionnante, très encourageante et rassurante d'une certaine manière.

Je m'inquiète toujours quand je vois que l'on ne pense pas aux sous-traitants. Or, dans nos opérations, nous avons une fâcheuse tendance pour des raisons économiques à sous-traiter de plus en plus nos activités. Je n'ai pas le sentiment que nos sous-traitants soient très concernés par notre sécurité des vols. Cela peut inquiéter les salariés, nos clients. J'aimerais savoir ce qui est prévu en la matière.

Mme DEMIGNÉ.- Nous voyons dans la présentation que le trésor d'Air France, ce sont les salariés. Mais au-delà de la sécurité des vols et des fonctionnements que nous pouvons avoir, qu'ils soient organisationnels ou autres, cette enquête relève vraiment la situation d'Air France.

Je m'explique. Tout à l'heure, vous parliez de la fragilité par rapport au management. Il ressort comme un point faible dans l'analyse, mais parce qu'il est en difficulté par rapport à la reconnaissance, par rapport à l'appui que la Direction lui apporte.

Cette étude ne fait que ressortir ce que vivent au quotidien les salariés. Bien sûr que les salariés sont attachés à la marque Air France, à leur métier. En revanche, on fonctionne toujours en silo.

Je rejoins la question qui a été posée, nos collègues pilotes sont très impliqués dans la sécurité des vols et nous nous étonnons du retour de ce questionnaire par rapport au taux de participation.

Je vais rebondir sur la vision qui ressort par rapport aux organisations syndicales. Le FSSV existe depuis des années, il est porté par les organisations syndicales. C'est peut-être aussi parce que nous n'avons pas eu l'appui de nos différentes directions. Quand vous parliez du fait que la Safety Attitude doit être un élément porteur dans notre entreprise, le mois dernier a été présentée la transformation d'Air France. La présentation ne comportait rien sur la sécurité des vols, elle n'est même pas évoquée.

Si on veut vraiment qu'elle soit instaurée dans notre ADN, il faut déjà que dans nos plans de transformation, elle soit prise en compte. Or, elle ne l'est pas.

Je reviens sur la question de la sous-traitance. Au moment du lancement et de la rencontre avec ce cabinet, nous avons déjà fait remarquer que nous étions dans un groupe. Où est la place de KLM dans cette étude et cette culture sécurité des vols, mais aussi celle de nos sous-traitants ? Ils font partie intégrante de la chaîne de notre sécurité des vols.

Y a-t-il une continuité dans cette culture ? Elle est indispensable pour le maintien de notre sécurité des vols au sein du Groupe.

M. BEURAIN. - Madame, nous nous sommes parlé hier en session. C'était un exercice assez difficile pour vous vu les commentaires des diverses organisations syndicales. Je ne vais pas recommencer aujourd'hui. J'espère que vous avez bien pris note de tout ce qui s'est dit à la Maintenance car nous avons beaucoup de choses à vous dire sur la sécurité des vols. Nous vous avons donné des exemples sur des 320, sur des avions *no go* qui partent quand même, sur le manque de confiance que nous avons vis-à-vis du service SDV, sur toutes les problématiques rencontrées par les équipes, le sous-effectif, le manque d'outillage, les sanctions (en tant qu'organisations syndicales, nous allons défendre les gens qui sont soumis à des sanctions pour erreur), la déqualification des métiers, les dérives que nous constatons et auxquelles vous n'apportez malheureusement aucune réponse, à part ce rendu de questionnaires.

Je ne vais pas appuyer davantage, j'espère que vous avez pris beaucoup de notes. Je vous ai engagée à aller voir les équipes sur le terrain pour discuter sécurité des vols. Ce sera plus enrichissant pour vous et beaucoup plus productif que d'envoyer un questionnaire auquel à peine la moitié des salariés d'Air France a répondu.

Les enjeux en termes de sécurité des vols sont très importants pour une compagnie aérienne. Nous n'avons pas l'impression à la Maintenance que ce sujet est abordé de la bonne manière. Pourtant, nous sommes en première ligne en matière de sécurité des vols puisque c'est nous qui garantissons la navigabilité des aéronefs.

Notre organisation syndicale demande une réaction et plus de sérieux sur le traitement de la sécurité dans notre Compagnie.

M. DEWATINE.- Bonjour et merci pour cette présentation.

À la CFDT, nous nous sommes rapprochés de notre fédération Chimie énergie, que ce soit dans le nucléaire ou dans toutes les entreprises qui traitent de produits chimiques, pour avoir leur sentiment sur la sécurité. Nous nous sommes aperçus que leur culture de sécurité se développait également sur la culture du doute. À l'industriel, quand nous y étions, il existait les contrôles réitératifs qui faisaient partie de cette culture du doute, reconstruire systématiquement le travail que nous avons effectué.

Il est important de douter car c'est le plus court chemin pour ne pas aggraver les problèmes qui pourraient se présenter.

Nous avons l'impression aujourd'hui que, lorsqu'un salarié doute ou présente des doutes sur le travail qu'il a effectué ou sur le travail qui a été effectué par l'un de ses collègues, c'est pris pour un manque de formation ou de professionnalisme, mais pas comme un doute qu'il faut examiner de plus près.

Au regard des axes retenus pour travailler sur la sécurité des vols, nous ne percevons pas bien où va s'inscrire cette référence à la culture du doute, sauf si j'ai loupé quelque chose, ce qui est fort probable au moment de la digestion. Mais nous n'avons pas le sentiment que l'on s'interroge sur comment mettre en place une culture du doute raisonnable. Nous n'allons pas demander à un pilote de douter des interventions rapides qu'il doit faire, mais nous ne voyons pas arriver ce point comme étant un point fort de sécurité des vols à Air France.

Mme CAMBREA-BOLTZ.- Merci de vos questions.

Est-ce bien ou pas bien ? L'ICSI ne se prononce pas parce que chaque entreprise a sa propre culture. L'ICSI dit seulement qu'il faut faire quelque chose. Nous pourrions rester dans cette singularité parce que nous nous distinguons des autres compagnies aériennes. Nous nous sommes benchmarkés avec KLM, Delta, British Airways, Lufthansa et Easy Jet et nous nous distinguons. Quand nous avons fait le point avec les responsables désignés, le dirigeant responsable, la question était de savoir si nous restions dans notre singularité, si nous nous alignions sur les compagnies anglo-saxonnes ou si nous décidions de transformer quelques points faibles pour nous transformer.

Rester dans notre singularité n'est pas viable et sera trop coûteux en ressources. C'est très risqué. S'aligner sur les entreprises anglo-saxonnes qui ont une vision assez court-termiste de la sécurité ne nous correspond pas et représente également un risque très fort. Nous avons donc décidé de choisir nos batailles.

Ce n'est pas que nous sommes bien ou pas, nous avons nos forces et nos faiblesses, c'est ce qui nous construit aujourd'hui. L'idée est de choisir un plan d'action suffisamment ambitieux mais pas inatteignable pour pouvoir atteindre nos objectifs de transformation. Nous nous donnons trois ans pour le faire et l'ICSI reviendra nous voir, nous ferons un diagnostic et mesurerons le chemin parcouru.

Monsieur DEWATINE, vous avez raison, il faut sensibiliser et monter en compétences les salariés, les managers, les gens du réseau sur la sécurité des vols. Il faut que nous les axions notamment sur les facteurs humains et organisationnels qui constituent la culture de sécurité. La culture du doute en fait partie, ce sera traité dans l'axe 1. Nous allons finalement partager la conscience des risques majeurs, les éléments qui constituent la culture de sécurité, notamment les facteurs humains et organisationnels, en faisant prendre conscience à tous que quand il y a une erreur, ce n'est pas forcément lié à l'individu, mais surtout à son environnement de travail, à son contexte, à son état, beaucoup d'autres notions qui font que finalement, l'erreur n'est pas juste liée à l'individu.

Nous pourrions donner plus de détails, mais nous sommes en train de regarder comment construire cette acculturation des différents salariés et des managers.

Pourquoi les pilotes ont le taux le plus faible ? Nous avons quelques éléments de réponse. Je ne pense pas détenir la vérité.

Le taux de réponse est aussi un élément que nous devons analyser et qui nous donne des informations. Nous avons lancé les questionnaires entre mars et mai. À ce moment-là, il y avait une grande défiance des pilotes envers le management. Il y a eu un changement de DGA et je sais que les organisations professionnelles ont poussé les pilotes à un moment parce que le taux sur les premières semaines était très bas, nous étions assez inquiets. Les organisations professionnelles ont soutenu et poussé les pilotes à remplir ce questionnaire en leur demandant de s'exprimer à travers ce questionnaire. C'est pourquoi le taux de réponse s'est améliorée sur la fin.

Néanmoins, avec 39 %, nous avons une base de données suffisamment représentative pour pouvoir en tirer des conclusions. Les notes ont été bien plus critiques.

Au sujet des sous-traitants, je vous avais expliqué la dernière fois que le projet était déjà assez ambitieux et que nous n'avions pas souhaité embarquer les sous-traitants dans le diagnostic. Néanmoins, le plan d'action qui est en train de se construire contient des actions qui concernent les sous-traitants. Une étude importante a été menée par Jean PARIÉS qui rejoint d'ailleurs l'ICSI à partir de janvier. Il a émis quelques recommandations et à partir de cela, nous avons structuré un plan d'action. Safety Attitude va suivre la mise en place de ces actions vis-à-vis des sous-traitants.

Nous avons également indiqué que nous embarquerions autant que faire se peut avec nous nos interfaces pour les actions que nous pouvions mener en synergie avec eux.

Je partage votre point de vue sur le FSSV et le fait qu'il faille encourager la présence systématique du FSSV dans les échanges et dans les prises de décisions autour de la sécurité des vols. Nous allons partager la construction du plan d'action avec le forum syndical de la sécurité des vols et définir avec eux sur quelles actions ils mettent leur énergie pour nous soutenir et nous accompagner.

M. HAMANT.- Je prends la parole, non pas au nom des pilotes, mais par rapport à vos préoccupations au sujet des pilotes.

Il faut rebondir sur l'analyse contextuelle de l'époque à laquelle ce sondage avait été réalisé pour prendre en compte une défiance, pas uniquement le sentiment ou le ressentiment par rapport à l'Exploitation Aérienne. Nous sortions d'une époque difficile.

Sans généraliser, je me sens personnellement assez proche de ce que Jérôme BEURAIN a pu dire par rapport à une perception d'acteurs de premier rang directement impliqués sur ces notions. Quand un mécanicien monte son moteur, répare ses pièces, dresse un bilan cabine ou équipement avion, qu'il voit le taux de panne, la façon de mettre en ligne un avion, quand nous le réceptionnons, nos collègues hôtesse et stewards pourraient avoir une lecture, c'est moins des domaines de navigabilité des avions. Nous sommes directement confrontés à cet aspect et le lien est vraiment direct avec la sécurité des vols.

Il est vrai que nous avons eu beaucoup de sondages, de nombreux types d'enquêtes. Il faut se remettre dans la perspective de l'après 2009, cet accident qui nous avait tous marqués dans toute l'entreprise. Il existait une procédure, un audit particulier qui s'appelait LOSA dont le propos était d'analyser quel était notre taux de conformité par rapport à nos procédures par exemple.

Dans le rapport remis, il est fait état d'un élément de sécurité des vols à travers la conformité. Il a été question du doute, comment construire quelque chose avec un doute raisonnable tout en ne faisant pas chacun sa procédure. Il n'est pas possible de faire chacun sa procédure. Néanmoins, il peut très bien y avoir des procédures mal nées.

La vision peut-être critique des pilotes par rapport à notre situation en termes de sécurité des vols est d'avoir un sentiment aussi de décalage dans une communication qui dorénavant marque toujours en premier la sécurité des vols, c'est notre pierre philosophale.

Deuxième plan, performance opérationnelle. Alors que vous n'avez développé aucun aspect de la sécurité des vols, on s'est contenté d'un titre et l'étape d'après est D0, partir à l'heure, fermer la porte à H-3, avoir des compositions d'équipage régies à la minute sur un vol long. Par exemple, il y a un changement de composition d'équipage quand vous dépassez 13 heures 30, quand le programme passe à une composition peq 3, c'est-à-dire à trois pilotes en trouvant un point de rendez-vous à 13 heures 25, parce que nous en sommes là, cela se joue à 5 minutes près, ce qui signifie qu'à la moindre perturbation sur ce type de vol, vous êtes dans l'engagement de ce que l'on appelle la marge du commandant de bord, cette souplesse en butée de son service vol.

C'est cette perception entre la communication et le vécu et c'est là que nous avons à beaucoup travailler. Je ne veux pas être critique pour être critique, mais il y a un axe de progression fort entre le programme, la réalisation de nos vols et la composition de l'équipage. C'est un enjeu stratégique.

Il était question tout à l'heure de développement durable et de traces carbone. Notre empreinte est directement liée à notre consommation et celle-ci est directement liée à notre vitesse. Notre vitesse va impacter le temps de vol, la composition d'équipage et donc le coût au siège, etc.

Vous avez compris la quadrature, elle est difficile, c'est un jeu d'équilibre dans un monde concurrentiel. Je conçois très aisément que la réponse ne soit pas aisée à trouver. Il y a des paramètres économiques à l'évidence.

Une petite chose pourrait beaucoup aider. Dans la littérature financière qui nous est produite chaque année aux alentours du mois de mai, je pense au document de référence, la rémunération du principal dirigeant responsable incorpore beaucoup d'éléments sur la rentabilité, la performance retrouvée, la paix sociale, beaucoup moins sur la sécurité. C'est un élément flagrant.

Quels sont les niveaux de rémunération, les parts variables versées dans le Comex ? Quelle part échoit à la sécurité des vols ? Quelle part échoit à la performance financière ?

On critique beaucoup le silo. Je ne sais pas si on peut tout faire en transverse. Je crois à la compétence de chaque métier pour gérer ses affaires au bénéfice de tous.

Ces instances telles que celle-là, et je vous renouvelle mes remerciements pour m'y accueillir, sont les lieux où l'on peut venir tout rassembler. J'ai ce développement parce que, par rapport à la FSSV qui a le mérite d'exister, n'oublions qu'il existe également des instances représentatives du personnel sur une base légale, le code du travail. Je pense aux ex-CHSCT et aux CSSCT, ces instances dans chacun de vos métiers qui ont eu tant de mal à se mettre en place, la faute un peu au *low* travail. Je ne suis pas défenseur de ces nouvelles instances, mais nous vivons avec. Nous avons, nous pilotes, eu beaucoup de difficultés au cours de la dernière année de fonctionnement du CHSCT à acquérir des informations et c'est grâce à vous, par nos relations avec vous, que nous en avons, vous cœurs de métier, plus que certains services qui avaient une mauvaise volonté évidente à nous transmettre des informations, quand bien même il y avait le secret de certaines enquêtes.

Tout cela a pu générer une participation en demi-teinte et un résultat assez critique dans la perception, même si je peux concevoir qu'une posture puisse également être un élément. Mais cette posture aura d'autant plus de poids que le contexte n'est pas à la confiance naturelle.

M. TIZON, Président.- Le forum sécurité des vols est un organisme assez extraordinaire. J'invite tous les syndicats à le rejoindre car certains ne l'ont pas encore fait. Cet outil est assez exceptionnel dans le sens où l'on sort des rapports classiques et où un vrai travail de fond est accompli avec une liberté de parole qui est très importante.

M. MALLOGGI.- Une fois que je vous ai posé la question est-ce positif ou pas, comme c'est une perception des salariés au moment où l'on pose la question, je voulais savoir si vous alliez rechercher la vérité, à savoir s'ils sont très pessimistes sur les ressources disponibles (matériel, personnel, etc.), s'ils sont très optimistes sur le fait que les salariés d'Air France se sentent personnellement responsables. Allez-vous chercher, là où les indicateurs sont très bas, s'il y a une vérité derrière ce ressenti ou si c'est juste un ressenti ? Retrouvez-vous cela dans les remontées du FSSV ? Le FSSV est le seul lieu où les personnels au sol peuvent s'exprimer sur la sécurité des vols. Ce ressenti qui est rendu par les salariés ressort-il dans le FSSV ?

M. BEURAIN.- Vous parlez de ce forum comme d'un outil. Quelle est l'efficacité de cet outil ? Dans ma caisse à outils, j'ai des marteaux, des pinces à freiner, des tournevis, toutes sortes d'outils et je sais exactement à quoi ils servent.

Pour moi, le forum sert juste à parler de SDV, nous ne savons pas trop à quoi il sert ni quelle est l'efficacité de ce forum. Par exemple, est-il capable de clouer au sol un avion *no go* ?

Nous avons plus l'impression que les organisations syndicales servent de faire-valoir pour parler grossièrement de la SDV sans actes concrets derrière. C'est là qu'est l'interrogation vis-à-vis de ce forum.

Nous nous en sommes parlé hier, Madame, sur des cas très précis. Là encore, je ne suis pas certain que ces cas soient remontés dans le forum. Les actions prises par le service qui traite de la SDV ont été plutôt décevantes sur les cas que je vous ai cités.

C'est bien de parler de la sécurité des vols, il n'y a pas de soucis pour en parler. Mais les salariés confrontés quotidiennement à ces problèmes de sécurité des vols, et ceux de la Maintenance le sont tous les jours, attendent d'avoir un système efficace et que des actions directes soient prises vis-à-vis des alertes que nous faisons remonter.

Il est compliqué de trouver une porte d'entrée où notre intervention sera efficace en termes de retour d'expérience et d'amélioration de sécurité des vols. On parle beaucoup, on se regarde aussi le nombril. Nous nous en sommes parlé hier, je ne suis pas certain que ce soit la meilleure méthode pour ramener notre sécurité des vols.

Cela ne nous dérangera pas d'y aller à partir du moment où nous saurons à quoi sert cet outil et que l'on nous aura fait la démonstration qu'il est réellement efficace.

M. TIZON, Président.- J'aimerais revenir sur plusieurs points évoqués.

Vous avez raison, Monsieur MALLOGGI, c'est une perception. Quelle est la réalité ?

Cette restitution a fait l'objet d'un gros débat au sein du Comex avec l'ICSI et avec le réseau sécurité des vols autour du fait qu'il nous est renvoyé la perception que cette question de la sécurité des vols est plus une question d'experts qu'un sujet très partagé. C'est un peu ce qui est

reproché par les collaborateurs qui estiment que cette question devrait être davantage partagée par le management. C'est une vraie question, comment faire pour que cette question soit au cœur de nos préoccupations. La sécurité du travail est plus mon domaine, mais vous faites un pendant entre sécurité des vols et sécurité du travail, le constat est à peu près le même et il faut l'entendre.

J'ai trouvé le deuxième item très intéressant et cela rejoint nos discussions sur le fait que nous sommes dans un univers en surabondance de règles. Il y a trop de règles et tant que finalement, on ne sait plus ce que sont les lignes rouges. Nous perdons les quelques règles les plus importantes tant il y en a. Ce sont de vrais constats à partager sur lesquels il faut avancer.

Maintenant, il y a des outils, la CSSCT. La sécurité des vols et du travail est le premier cœur de métier de la CSSCT.

Il y aura des plans d'action. Mais il faut prendre collectivement conscience que ce sujet doit être partagé par tous. Les remarques ou les critiques des pilotes sont aussi le fait qu'ils peuvent considérer à un moment que ce sujet n'est pas au cœur des préoccupations de tous dans l'entreprise tandis que cela devrait l'être.

Mme CAMBREA-BOLTZ.- Vous avez raison, je ne l'ai pas évoqué tout à l'heure, mais les pilotes ont répondu à de nombreux questionnaires, ont rempli de nombreux sondages. Il y a eu l'ISRT, Trajectoire, le rapport Colin. Pour en avoir déjà parlé avec mes collègues pilotes, on revient systématiquement aux mêmes sujets. Cela veut dire que, quand bien même nous avons mis des moyens, nous n'avons pas réussi à nous transformer. Beaucoup d'énergie a été déployée mais nous n'avons pas réussi à nous transformer.

Cette fois, avec cette prise de conscience, nous sommes confiants. Nous verrons, nous ferons le bilan ensemble, vous avez raison.

Quant à la vérification des choses qui sont ressorties par rapport à cette mesure de ressenti, nous travaillons. Le rôle principal du FSSV est celui de lanceur d'alerte. Ils sont assez intransigeants, ne mâchent pas leurs mots. Quand nous nous rencontrons, ils sont assez *cash* et nous disent la vérité qui se passe sur le terrain. C'est parfois déstabilisant, mais quand nous le prenons comme une alerte que nous devons ensuite quantifier et objectiver, ce sont des données d'entrée très intéressantes qui viennent compléter le pilotage de l'activité que nous pouvons mener.

Même si c'est un peu le poil à gratter, le FSSV est un partenaire fort parce qu'ils sont là pour vérifier que les actions que nous allons mettre en place ont du sens et sont bien mise en œuvre sur le terrain.

L'ICSI a ce regard. Ils s'engagent avec nous si nous allons jusqu'au bout de la démarche et ont cette impartialité qui nous permet de nous remettre en question au fur et à mesure.

Ils nous ont dit : « Pour 2020, vous allez lancer votre plan d'action et nous allons retourner sur le terrain deux fois. Nous allons retourner en juin faire des immersions terrain pour vérifier que les actions que vous avez identifiées commencent à être ressenties sur le terrain et la deuxième fois en fin d'année pour cranter ». Puis, ils retourneront systématiquement sur le terrain chaque année.

Mme DEMIGNÉ.- Le plan d'action qui sera établi pour 2020 est-il uniquement Air France ou est-il réalisé conjointement avec le cabinet ?

J'ai une remarque par rapport à votre intervention, Monsieur TIZON. Vous expliquez qu'il faut développer la culture de l'entreprise. Au regard du nombre de participations au

questionnaire, le problème n'est pas celui de la conscience de la culture sécurité. Quelqu'un qui ne se sent pas concerné par la culture n'aurait pas répondu à l'enquête. C'est l'interprétation que j'en fais.

Le fond du sujet, au-delà des actions que chaque acteur va réaliser, est d'étudier le fond du problème, pourquoi nous en sommes là et pourquoi nous avons cette perception par rapport à notre culture sécurité des vols. Il faut prendre le sujet différemment.

M. TIZON, Président.- Je ne suis pas d'accord. Je suis un peu intraitable sur ce point. Je cite souvent l'exemple que j'ai eu au Cargo : une élingue au sol, 14 personnes passent, font le détour et laissent l'élingue sans que personne ne la ramasse. Avoir une culture de sécurité, c'est n'importe qui qui voit l'élingue la prend et la met dans le bac.

J'estime que notre culture collective de la sécurité au travail n'est pas développée. Je ne jette la pierre à personne, je dis seulement que la conscience du risque et que la tolérance par rapport au risque n'est pas développée.

Dans un certain nombre de secteurs industriels, cette conscience du risque est beaucoup plus appréhendée et intégrée. Être un bon professionnel, c'est d'abord travailler en sécurité et ce n'est pas négociable. Sur ces sujets, nous avons à progresser.

Mme DEMIGNÉ.- Je n'ai pas dit que l'on n'avait pas à progresser car on peut toujours progresser, c'est évident. Par contre, je viens du Cargo, j'ai travaillé dans la sécurité des vols et dans la santé sécurité au travail ; il existe des garde-fous qui nous permettent d'anticiper les accidents.

Je rebondis sur les sous-traitants, vous avez répondu en disant que vous essaieriez d'impliquer les sous-traitants. Tout à l'heure on parlait de la réitération. Pour parler du Cargo, une partie de la réitération se fait par le sous-traitant. Cela veut dire qu'une partie de notre culture de sécurité repose sur nos sous-traitants que l'on ne maîtrise pas.

M. TIZON, Président.- Une fois que j'ai dit cela, Laurence, je suis allé dernièrement à G1XL, j'ai été ébahi par la progression en matière d'organisation, de propreté, de rangement. Sincèrement je n'avais jamais vu la Gare G1XL comme cela depuis des années. Les choses progressent.

M. BEURAIN.- Monsieur TIZON, vous avez dit qu'à Air France il y a trop de règles et que cela pénalisait, je ne partage pas du tout votre avis. À la maintenance, il y a des règles qui sont faites pour garantir la sécurité des vols et encadrer le travail. Je vous donne un simple exemple. Hier, je démontais une pompe carburant sur un moteur pour la remplacer, j'ai été contrôlé par un expert technique. Cela ne me pose aucun problème ; nous avons des avions ETOPS qui sont susceptibles de voler sur un seul moteur pendant 3 heures, le niveau de contrôle est conséquent. Que s'est-il passé ? Vous avez changé les règles pour les simplifier. Demain, quand je vais remplacer une pompe carburant, je n'ai plus de réitération d'un expert technique. C'est un simple collègue qui va venir nous contrôler.

La simplification ce n'est pas toujours gage d'amélioration de la sécurité des vols. En plus cela enlève du travail à nos collègues experts dont c'est le cœur de métier d'apporter leur expertise sur les tâches de maintenance effectuées par les techniciens de maintenance.

Attention, lorsque vous mettez les mains dans les règles, cela peut être très dangereux au niveau de la SDV.

M. TIZON, Président.- Monsieur BEURAIN, ne transformez pas mes propos. Je n'ai jamais dit que le contrôle n'était pas nécessaire sur l'exemple que vous avez pris. En plus ce n'est pas

moi qui parle mais l'ICSI. L'ICSI dit que l'on a une telle abondance de règles écrites que l'on peut être perdu et que les lignes rouges, c'est-à-dire les éléments les plus essentiels, ne sont plus compris ou identifiés. En termes de culture de sécurité des vols, ce n'est pas bon. Ce n'est pas moi qui l'exprime. Dans ce qui est dit c'est important.

Merci Rosanne, je pense que nous referons un point dans l'année sur e sujet.

5. Information du bureau : point d'étape à fin 2019

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- Comme nous nous y étions engagés, nous avons décidé de vous faire un point sur le bilan d'activité 2019 sur le fonctionnement du CSEC. Je vais faire la présentation avec Patrick MACE. Elle se décompose en trois parties :

- les actions qui ont pu être menées depuis mai 2019
- les principales orientations pour l'année 2020
- la vision que nous avons déjà commencé à déployer et que nous souhaitons poursuivre sur les prochains mois.

S'agissant des actions menées sur l'année 2019, nous avons souhaité mener un audit de fonctionnement du CSEC tant sur l'aspect économique qu'organisationnel. Nous avons sollicité le Cabinet Sémaphores pour nous accompagner dans cette démarche. L'audit a été mené entre juillet et octobre, présenté au bureau dernièrement – le debrief global a été fait le 9 décembre. Nous avons reçu le rapport finalisé en début de semaine.

Nous avons relevé une analyse organisationnelle assez riche. 39 entretiens ont été réalisés auprès de l'ensemble des collaborateurs du CSEC ; entretiens individuels et collectifs qui ont duré entre 1 heure et 2h30 en fonction des profils interrogés.

Le but était d'analyser l'existant et de poser le diagnostic et les performances de l'organisation actuelle, de mettre en évidence nos points forts et les axes d'amélioration, d'identifier les marges de manœuvre et les leviers d'amélioration, notamment pour se comparer à des structures à peu près identiques à la nôtre.

Des ajustements organisationnels seront à envisager à partir des préconisations qui nous ont été formulées, qui seront présentées d'abord en interne au CODIR du CSEC, puis ensuite en coordination des Secrétaires de CSE.

Le volet économique a été quelque peu décevant au niveau de l'analyse fournie. Nous disposons certes d'une base de travail mais nous l'avons jugée insuffisante et par conséquent des prescriptions qui nous ont été formulées. Cet aspect devra être retravaillé en interne avec les compétences et les expertises dont nous disposons aujourd'hui, notamment au niveau des principaux centres de vacances. Nous souhaitons avoir un bilan très détaillé du fonctionnement budgétaire des charges et chiffres d'affaires de chacun de nos centres et voir comment rendre tout ceci plus performant.

M. MACE.- Nous avons dit également qu'il fallait peut-être regarder la valorisation de notre patrimoine. Certaines choses ne sont certainement plus d'actualité. Nous en avons rediscuté en coordination et avons validé le fait que nous lancions une étude sur trois centres : le camping de

Gassin, Saint-Georges et le Mabouya. La valorisation du patrimoine c'est surtout ce que l'on peut en faire sur la partie foncière, s'il y a des projets à faire dessus. Le Cabinet Neovarim nous a confortés dans l'analyse qu'il savait faire ; il va mettre en lien les maires, des architectes, des promoteurs pour valoriser le potentiel sur ces trois centres.

Nous répétons que l'objectif n'est pas de vendre mais d'avoir une valorisation sur ces centres et, au travers de la stratégie que nous déciderons ensemble, prendre ces données en compte pour connaître nos marges de manœuvre. Les premiers résultats sont attendus fin février concernant Saint-Georges et le Mabouya, fin mars pour le camping de Gassin où le sujet est plus compliqué.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- Mabouya est en Martinique. Je corrigerai le *slide*.

Un bilan vous est présenté sur les ventes du patrimoine pour l'année 2019 et la projection que l'on peut estimer pour 2020. En 2019, nous avons vendu 2 centres et un 3^{ème} est en cours. Fonsanges a été vendu en juin pour 1 M€ ; Léon, sur 8 appartements 4 ont été vendus cette année pour 115 000 € et 4 sont prévus pour 2020, pour une valeur identique. Pour Lassy, la promesse a été prolongée jusqu'à la fin de ce mois-ci. La date de signature est fixée au 26 décembre avec éventuellement une proposition au 23, l'acquéreur souhaiterait avancer la signature au 23. Nous sommes en train de voir avec les notaires l'ensemble des documents à fournir pour voir si c'est possible. Les fonds ont déjà été transférés auprès du notaire par notre futur acquéreur ; il reste à signer l'ensemble des papiers et à attendre le 26 décembre pour être sécurisé. Nous avons eu plusieurs échanges ces dernières semaines avec l'acquéreur. Tout semble en voie de finalisation mais tant que ce n'est pas fait nous attendons.

Pour l'année à venir, vous avez l'ensemble des centres avec des dates prévisionnelles de signature d'acte de vente : Keradenec est prévu au premier trimestre 2020 ; Pour Kerescant nous avons reçu une offre au prix qui était estimé le 13 novembre dernier, le temps de finaliser l'ensemble des papiers, la vente est prévue pour le mois de mars. Pour Léon, il y a les 4 appartements qui restaient en vente pour la somme de 115 000 €, la vente sera actée en avril. Pour Radstadt, ce sera sûrement pour la fin du premier semestre 2020 avec un prix de vente à 400 000 €. Nous avons eu pas mal d'échanges avec l'avocat en France et un sur place.

Juzet d'Izaut : la promesse de vente a été signée le 28 novembre pour une vente prévue au 4^{ème} trimestre 2020. Pour Lelex, une offre a été reçue récemment et une vente programmée fin 2020, le temps de finaliser l'ensemble des documents et des études nécessaires.

Pour 2019, la valeur vente du patrimoine est de 4,3 M€ et la valeur estimée pour 2020 de 2,2 M€.

M. MACE.- Sur le plan de continuation au niveau du remboursement de la dette, l'échéance qui nous est donnée au 31 décembre 2019 sera respectée. Vous avez les échéances qui restent jusqu'en 2023. Pour ceux qui connaissent ce tableau, on confirme que 2022 et 2023 sont les échéances les plus importantes ; il nous restera 7 M€ au 1^{er} janvier 2020. Nous sommes confiants, Lassy est déterminant mais nous travaillons néanmoins sur des plans autres si jamais il se passait quelque chose.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- S'agissant de la coordination des CSE, pour la mise en place du bureau nous avons organisé des rencontres bilatérales avec chaque CSE, le but étant de faire un point sur les modes de fonctionnement de chacun et sur les attentes de chaque CSE vis-à-vis du CSEC. Les échanges transverses sont essentiels pour nous. Nous avons organisé des réunions quasiment mensuelles depuis notre arrivée en échangeant sur des aspects tels que les ASC, les AEP, l'ASAF, la péréquation mais aussi pour présenter les souhaits du Bureau en termes

d'évolution et d'ajustement sur le programme vacances et sur les produits qui sont présentés à nos clients internes. Ces réunions de coordination font l'objet de relevés de décisions et d'échanges avec un suivi des actions qui seront validées en séance.

Le règlement intérieur du CSEC est en cours de rédaction. Nous l'avons présenté en Coordination et échangé sur son contenu. Nous intégrerons la dimension de la Coordination CSEE dans ce règlement intérieur tant sur sa composition que sur son fonctionnement et le rôle que l'on en attend. C'est pour nous quelque chose d'essentiel en termes de mode de fonctionnement. Nous tenons à ce qu'il y ait une place particulière sur cet aspect.

Sur l'instance même CSEC, s'agissant de l'expertise qui a été menée en 2019 sur les aspects PDV, stratégie et GPEC, nous avons opté pour une rédaction collégiale du cahier des charges en sollicitant l'ensemble des CSEE ; nous nous étions engagés à ne pas nous limiter à des cabinets que l'on pourrait solliciter et de challenger leur choix en vue des futures expertises. C'est ce que nous avons lancé dernièrement avec une démarche auprès des OS et des CSEE pour recueillir des propositions de cabinets et en faire une liste en quelque sorte que nous pourrions choisir en fonction des thématiques d'expertise qui pourraient se présenter à nous en 2020.

Un appel d'offres pourra être lancé ensuite pour challenger les aspects qualitatifs mais également tarifaires. À ce sujet nous vous rappelons que vous avez été sollicités et que nous attendons vos propositions pour étayer ce choix, dont nous pourrions disposer prochainement.

Sur le fonctionnement interne du CSEC, un CODIR a été constitué au sein de notre entité qui est composé des 8 responsables de domaine : les ressources humaines, le domaine activité, le contrôle de gestion, la gestion des relations clients et puis l'aspect finance et analyse économique. Ce CODIR se tient mensuellement. Nous avons établi un plan d'action global et transverse que nous tenons à jour mensuellement avec les responsables d'action et des *deadline*.

Nous disposons également d'un CSE qui se réunit mensuellement. Le règlement intérieur a été rédigé et validé. Dernièrement nous avons signé un accord de travail à distance, qui sera déployé à partir de janvier 2020.

Sur les NAO, un accord a été signé sur les exercices 2019, 2020 avec une représentativité de plus de 70 % des organisations syndicales. Nous sommes plutôt satisfaits.

Enfin, le site Hello a été lancé en juin dernier. Il met en contact direct l'ensemble de nos clients avec des tour-opérateurs ; le but est de faire une offre complémentaire à Panoram@ et de proposer une offre immédiate sans subvention. Cette offre est proposée à l'ensemble des actifs et des retraités. En amont on a des prix négociés avec les TO qui nous appliquent une réduction automatique. Le lancement s'est fait en juin mais nous considérons que le véritable lancement a eu lieu en septembre. À ce jour nous avons 34 dossiers ; 83 personnes ont déjà réservé *via* cette plateforme. Le chiffre d'affaires s'élève à 80 000 €, avec un achat moyen par réservation de 2 430 €. C'est plutôt une offre avec des clients qui viennent choisir une prestation avec un tarif un peu plus élevé que sur les autres offres Panoram@.

M. MACE.- Nous avons déménagé dernièrement. Nous vous invitons à venir dans nos locaux qui sont très agréables – je pense que les salariés s'y retrouvent – ; ils ont été aménagés et décorés par une dynamique interne. Cela s'est bien passé.

Un bilan sur les activités : sur vacances jeunes/vacances familles, en nombre de dossiers et d'enfants, la tendance est en augmentation. Dans les orientations 2020 nous souhaitons poursuivre sur cette tendance.

Nous avons validé lors des dernières coordinations les orientations 2020. Nous nous étions fixés des objectifs d'augmentation en volume que nous avons chiffrés. Notre objectif est de prendre 100 jeunes de plus en 2020 ; il y a eu 190 jeunes de plus en 2019, nous souhaitons encore augmenter de 100 jeunes en 2020.

Le poste « prestations » va augmenter de 100 000 € sur nos deux résidences principales Saint-Georges, Gassin ; les retours de cet été sont très positifs sur ces centres, notamment sur l'animation de la station. Suite à des contraintes budgétaires, ces postes avaient été réduits en 2018, apparemment très mal accompagnés – ce sont les retours que nous avons eus des clients sur le terrain. Il y a eu des surprises qui n'ont pas forcément été acceptées. Nous avons remis cette prestation. Nous souhaitons continuer dans cette dynamique car les salariés attendent ce type de prestations.

Nous souhaitons augmenter la subvention dès le tarif de base T1, passant de 10 à 20 % sur les vacances subventionnées hors patrimoine et ce dès l'été 2020. Cela a été chiffré à 200 000 €. Nous consacrerons une enveloppe de 275 000 € sur l'offre subventionnée immédiate, et ce pour offrir aux salariés des offres en dehors du programme « vacances familles/vacances jeunes » en dehors des vacances scolaires. Cette notion d'immédiateté est recherchée par nos collègues.

Une ligne budgétaire de 1,5 M€ a été allouée aux investissements. Actuellement nous étions sur 1 M€ que nous ne réalisons pas. Nous avons porté cette ligne à 1,5 M€ : 1 M€ pour le normatif réglementaire et 500 000 € dans des études qui nous permettront de travailler sur des investissements futurs. C'est largement en dessous de ce que nous estimons devoir amener comme investissements sur nos centres mais aujourd'hui, comme nous n'avons pas encore parlé entre nous de la stratégie, nous allons allouer cette enveloppe qui nous semble un minimum sur 2020.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale- Nous nous étions engagés à mener une enquête auprès des salariés d'Air France, nos clients. Elle sera lancée d'ici l'été 2020. Les orientations futures s'appuieront sur les résultats de celle-ci ; elle sera présentée en Coordination et éventuellement en session.

Nous avons validé quelques aménagements organisationnels pour améliorer notre fonctionnement interne. Traditionnellement il y a un poste de coordination des centres DOM. Ce poste avait été suspendu, il a été réactivé en nommant quelqu'un sur place qui prendra ses fonctions à partir de janvier. Son rôle sera de coordonner l'exploitation des centres Guadeloupe et Martinique et de faire le lien entre nos équipes au siège et sur place, l'objectif étant d'améliorer la prestation qui aujourd'hui souffre de quelques critiques de la part de nos clients. L'idée est de remettre un niveau attendu et justifié.

Nous avons lancé une campagne de renégociation de nos contrats d'assurance et des contrats que nous avons avec deux cabinets d'avocats. Nous avons fait un appel d'offres. Nous avons challengé le tarif horaire et les conditions d'utilisation de nos prestations.

Nous avons également un notaire ; un appel d'offres a été lancé sur cet aspect également pour bénéficier de tarifs plus intéressants et moins coûteux.

Nous souhaitons formaliser nos *process* au travers d'un manuel d'organisation. L'idée est d'intégrer le CSEC dans une démarche de formalisation avec l'organigramme qui présentera le rôle et les missions de chaque entité et qui décrira les activités. Cela ira jusqu'à la description des fiches de poste. Il s'agira d'un manuel de présentation global de fonctionnement du CSEC. Cela participera à une meilleure connaissance à l'interne comme à l'externe de notre fonctionnement ; la mise à plat de nos *process* permettra de challenger notre mode de fonctionnement et de l'améliorer.

En 2020 il y aura une ligne particulière au développement RH, avec notamment un travail de fond à établir sur le système d'évaluation de la performance des collaborateurs du CSEC. Des accords sont à prévoir sur le temps de travail, l'égalité professionnelle, les handicaps, l'éthique. Nous souhaitons mettre sur la table plusieurs sujets.

Nous avons déjà entamé un travail, un lien avec la médecine du travail pour établir un mode de fonctionnement plus fluide et prendre en compte les contraintes des salariés et celle du fonctionnement du CSEC.

M. MACE.- Concernant la structuration en interne, loin de nous l'idée de dire qu'aujourd'hui rien n'est fait au CSEC car ce n'est surtout pas le cas, mais il est vrai que certains volets demandent des améliorations. Nous n'allons pas les reprendre les uns après les autres. Nous en avons parlé, ce qui nous semble important c'est d'aller étudier en profondeur les bilans d'exploitation de Gassin et de Saint-Georges car à un moment donné il faut pouvoir être transparent en Coordination pour voir comment cela fonctionne, ce que l'on peut mettre en place, quels sont nos choix. Il faudra également définir ensemble une stratégie d'investissement car c'est un poste qui a été mis en sommeil depuis pas mal de temps, de par les contraintes. Il convient de s'y pencher et de faire des choses.

Nous souhaitons également mettre en place des tableaux de bord aussi proches que possible du terrain, qui peuvent être complètement différents de ceux que l'on utilisera en CODIR. Il en existe aujourd'hui mais certains en souhaiteraient d'autres ; nous allons nous attacher à travailler là-dessus.

Sur la définition de nos prix, de nos tarifications, il faut peut-être mettre aussi plus en exergue les coûts de revient. C'est bien de vouloir proposer des prix attrayants, attractifs mais il faut aussi tenir compte d'une réalité, du coût de revient, d'un *benchmark*.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- Notre objectif est de pérenniser la mission du CSEC en développant une offre plus adaptée aux attentes des collaborateurs Air France, et ce dans la transparence de la Coordination des secrétaires CSEE. Les échanges au sein de cette instance sont essentiels pour mener à bien notre mission. Nous n'envisageons pas de prendre des décisions sans pouvoir les partager en amont avec les CSEE. Il s'agit, à travers cette Coordination, de présenter l'ensemble des sujets stratégiques (investissements) mais également sur les programmes. Nous avons déjà été challengés sur des produits que nous souhaitions mettre en avant ; on nous a demandé de réviser la copie. C'est le but, d'avoir des échanges ouverts et de prendre en compte la vision de chacun pour amener un produit qui convienne à tous.

Les sujets ne manqueront pas sur l'année à venir. L'objectif est de les étudier et de les travailler ensemble pour améliorer les modes de fonctionnement du CSEC et la dynamique que l'on peut voir aujourd'hui avec vous.

Nous sommes à votre disposition pour répondre aux éventuelles questions ou recevoir vos commentaires.

M. TIZON, Président.- Merci.

M. TAIBI.- Merci pour la présentation. Je n'ai pas compris concernant les T1 : on passerait de 10 à 20 %, à partir de quand ? Pourquoi cette décision sur les T1 ? Ce sont les salaires non pas les plus élevés, mais c'est un choix politique de donner plus de subventions aux salaires les « plus hauts » ? Ce n'est pas un choix que FO partage. Quand l'avez-vous décidé ? Combien cela va-t-il coûter ? Combien de personnes sont concernées par le tarif T1 ?

J'ai vu qu'il y avait beaucoup d'appels d'offres (honoraires, notaire...). Cela passera bien évidemment devant la Commission des marchés ? Au-delà de 30 000 €, c'est la Commission des marchés. C'est prévu ? Oui, merci.

Pourrons-nous avoir les *slides* ?

M. TIZON, Président.- C'est dommage que l'on n'ait pas reçu la présentation avant. (*Rires*). Je n'ai pas pu m'empêcher... !

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale. - J'attendais la remarque mais je pensais que cela viendrait plutôt de la partie droite. Je les enverrai bien sûr.

M. BEURAIN.- Merci pour la présentation. Concernant Lassy, merci de nous tenir au courant si la vente est effective soit le 23 soit le 26. Un SMS ou un mail à l'ensemble des Secrétaires serait très apprécié.

Qu'en est-il de la gouvernance du Bureau post-2020 ? Restera-t-il en l'état actuel ?

M. MACE.- Sur le T1, cela a été abordé lors de la dernière coordination des Secrétaires de CSEE : le passage de 10 à 20 % c'est à partir du T1. Cela bénéficiera à tout le monde. Nous l'avons chiffré à peu près à 200 000 € : 120 000 € de subvention et 80 000 €, car nous estimons qu'il y aura un appel d'air, les personnes étant plus intéressées par cette proposition.

Bien évidemment nous vous préviendrons pour Lassy. Nous serons aussi soulagés. Nous pourrions peut-être boire un verre !

Concernant la gouvernance, je ne sais que répondre.

M. TRAN.- Normalement le Bureau allait jusqu'au 31 décembre 2019. *Quid* de la suite ? Est-ce que les 4 élus se représentent ? Seront-ils toujours là ou pas ?

M. TIZON, Président.- Si la vente de Lassy se réalise, ce sont 3,2 M€ qui rentrent. Ces revenus exceptionnels seront-ils imputés au remboursement de la dette de façon anticipée ? Comment affecterez-vous ce revenu par rapport au tableau de financement de la dette sur les quatre prochaines années ?

M. MACE.- Cela va directement sur un compte qui est déjà pas mal alimenté chez Me BLÉRIOT. C'est réservé au remboursement de la dette. La question se posera effectivement de savoir si l'on peut anticiper quelque chose. À ce stade cela ne peut être utilisé qu'au remboursement de la dette.

M. TIZON, Président.- La dette va générer quelques petits frais financiers, je ne sais pas à combien ils seront mais ce ne sera pas neutre.

M. AMAUDRY.- Il n'y a pas de frais financiers liés à la dette. Le seul levier dont nous pourrions disposer c'est sur le remboursement de créances anticipées, des remboursements annexes. Mais sur la somme il n'y a pas de frais, qu'on la rembourse maintenant ou dans 5 ans, cela nous coûtera zéro euro. On pourrait gagner un peu sur des frais annexes mais cela relève d'une négociation. Si on va voir l'URSSAF et que l'on rembourse maintenant ce qu'on lui doit, on peut lui demander s'il nous fera un prix. Je caricature mais c'est un peu cela.

M. TIZON, Président.- Vous n'avez pas un prêt de 7 M€ sans que cela nous coûte quelque chose quand même.

Il y a la question de Monsieur TRAN sur la gouvernance à venir de l'équipe actuelle.

M. DEWATINE.- Cela tombe bien que la question arrive. En avril nous avons été très clairs : nous prenions le poste de trésorier et de trésorier adjoint au Bureau jusqu'au 31 décembre et au 31 décembre nous le quittions. Aujourd'hui nous vous annonçons que le 31 décembre la CFDT sortira du Bureau du CSEC.

Il n'y a pas de problème d'opposition ou de désaccord sur les orientations, bien au contraire. Nous continuerons à travailler dans le cadre de la Coordination avec les deux Secrétaires de CSEE mais nous faisons ce que nous avons dit. Nous avons lancé une nouvelle gouvernance, même si l'on sent bien que les premières avancées pourraient bien satisfaire un grand nombre, nous ne souhaitons pas aller beaucoup plus loin. Nous verrons cela dans la rédaction du RI sur les prérogatives et les intentions des uns et des autres.

Nous sortirons du Bureau du CSEC au 31 décembre et nous n'y reviendrons pas.

M. GARBISO.- Sur la suite, pour la CFE-CGC nous continuons la mission dans laquelle nous sommes engagés. Un travail a été fait très rapidement en quelques mois avec la CFDT que nous remercions. C'est dommage qu'elle ne veuille plus continuer la mission mais chacun a le choix de ses décisions. Il est important de poursuivre le chantier qui a démarré, tout cela grâce au soutien de la Coordination des Secrétaires des CSEE. Nous l'avions dit au départ quand nous nous sommes engagés, car il y avait une vacance de poste, tout ne peut se faire que collectivement ; individuellement on ne peut pas faire grand-chose. Nous considérons que le travail est bien lancé, il vous appartient maintenant toutes et tous de voir comment vous voulez compléter ce Bureau et nous accompagner pour la suite du fonctionnement du CSEC.

M. TIZON, Président.- Merci au Bureau d'avoir fonctionné comme il a fonctionné, d'avoir pris les rênes et d'avoir géré la maison CSEC jusqu'à maintenant. Il faudrait effectivement qu'en début d'année on se soucie de reconstituer un bureau complet. Je pense que l'instance peut fonctionner comme cela. À court et moyen terme, nous avons les accords dans lesquels est décrite la manière de constituer le Bureau des CSEE et du CSEC, il faudra se soucier – toutes les bonnes volontés seront les bienvenues – de reconstituer un Bureau complet.

Merci au Bureau, au secrétaire, secrétaire adjoint, trésorier adjoint pour le travail qui a été réalisé au cours de ces 9 derniers mois.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- Question ouverte : pour maintenir le fonctionnement fluide et efficace dont nous avons bénéficié depuis la mise en place du Bureau, est-il envisageable que les mandats de MM. REGEASSE et AMAUDRY puissent être prolongés jusqu'au 31 janvier ? On mettra à l'ordre du jour de la session du 30 janvier le vote pour l'aspect trésorier. Est-il envisageable de prolonger d'un mois afin de maintenir l'organisation telle qu'elle est jusqu'à la future nomination ?

M. DEWATINE.- Nous avons annoncé qu'au 31 décembre nous démissionnerions. Nous l'avions dit, c'était connu depuis avril. Non, nous ne prolongerons pas les mandats de Bruno et de Gaël jusqu'au 31 janvier. Nous apporterons tout le soutien qu'il faudra ; Gaël est en région parisienne, il pourra rester et apporter un soutien si le besoin s'en faisait sentir.

M. BEURAIN.- Je veux saluer le courage de la CFE-CGC, la 3^{ème} organisation syndicale d'Air France, qui reste seule aux manettes en 2020 pour le moment.

M. TAIBI.- Ce n'était pas un secret que la CFDT allait quitter le Bureau, pourquoi ne l'avez-vous pas mis à l'ordre du jour ? Cela va être embêtant car entre le 1^{er} janvier et le 30 janvier il

n'y aura pas de trésorier au Bureau. C'est compliqué. Si vous l'aviez mis à l'ordre du jour, je ne sais pas si l'on aurait eu un trésorier. Entre le 1^{er} janvier et le 30 janvier, réglementairement parlant comment cela se passe ? Au sens de la loi il faut un secrétaire et un trésorier. Je voudrais entendre le Président. À la fin c'est toujours vous le coupable, ne l'oubliez pas.

M. TIZON, Président.- Je ne vous ai pas attendu pour l'avoir compris, Monsieur TAIBI. Nous avons regardé : ils ont moyen de fonctionner en termes de délégation de signature avec l'organisation qu'ils ont actuellement en place. C'est ce que j'ai dit tout à l'heure, mais vous ne m'écoutez pas. J'ai dit que je pensais que cela peut fonctionner sur une période temporaire mais ce n'est pas viable au-delà de fin janvier. Sur le mois de janvier, ils savent régler les choses courantes, les règlements, ce qui n'était pas le cas quand il n'y avait pas de Bureau. Au 31 janvier, il faut que la question soit résolue sinon on va avoir de nouveau un problème de fonctionnement de cette instance.

M. AMAUDRY.- Sur le *timing*, notre décision a été prise par notre bureau syndical. Ce n'est pas Bruno, Christophe et moi-même qui l'avons décidé. La tenue de ce Bureau était trop proche de l'ordre du jour de ce CSEC-là pour rajouter ce point.

M. GARBISO.- Je vais revenir au commencement de l'histoire, c'est toujours intéressant. C'est comme lorsqu'il y a eu les élections et qu'il y a eu vacance de postes, nous avons demandé à la Direction de nous laisser un petit mois pour voir comment faire ce Bureau. Sinon après c'est la responsabilité de l'employeur. Nous sommes des exécutants car nous sommes d'abord des salariés.

Pour compléter ce Bureau, comme il est prévu en janvier d'avoir une réunion de Coordination à laquelle sont conviés aussi les Secrétaires généraux, ce sera surtout l'occasion de réfléchir ensemble sur comment compléter ce Bureau et échanger des options avec les parties prenantes pour avoir un trésorier, un trésorier adjoint. Ensuite nous verrons à l'échéance du 31 janvier.

Notre ambition est que cette instance fonctionne et de poursuivre la dynamique. Il y a des salariés derrière. À la CFE-CGC nous sommes opposés à la chaise vide. Nous allons donc pousser pour arriver à mettre en place quelque chose qui soit garant des instances, en phase avec la loi et permettant à tous de fonctionner et que les familles puissent continuer à profiter des possibilités proposées par le CSEC. Notre objectif a toujours été celui-là. Nous irions au bout de ce que nous pouvons faire pour aider mais cela ne peut se faire qu'avec vous et ensemble.

M. TRAN.- Une question pour Monsieur le Président. Dans l'accord sur la mise en place des CSEE et du CSEC, il est écrit que le minimum pour le Bureau c'est un secrétaire et un trésorier élus parmi les membres titulaires. Vous nous confirmez maintenant que cela ne pose pas de problème de fonctionner avec une élue titulaire et un élu suppléant. Je voudrais être certain de cela.

M. TIZON, Président.- Je pense que nous avons un problème de communication entre nous.

M. TRAN.- C'est certain.

M. TIZON, Président.- Je ne vous ai jamais dit que c'était la normalité. Je vous renvoie la question : c'est à vous de constituer le Bureau, pas à moi. Si vous considérez que le Bureau doit être constitué, on va rester dans cette salle jusqu'à ce qu'il soit constitué. C'est trop facile de me renvoyer la responsabilité sur le sujet. C'est aux élus de constituer le Bureau. La situation dans laquelle nous sommes n'est pas normale et elle ne pourra pas durer. Mais regardez-vous et considérez l'organisation du Bureau que vous avez à faire. Ce n'est quand même pas ma responsabilité !

M. TRAN.- Vous n'avez pas compris la question. Je vous demande si légalement et juridiquement cela ne pose pas de problème. Je demande un conseil à Monsieur le Président, qui normalement est censé me répondre...

M. TIZON, Président.- Je vous donne le retour, Monsieur TRAN, l'accord que nous avons signé n'est pas respecté. C'est une réponse légale.

M. TRAN.- Merci, Monsieur le Président. Ne vous énervez pas !

M. TIZON, Président.- Vous me renvoyez une question comme si nous étions responsables de ce sujet. Je le redis, si aujourd'hui le Bureau n'est pas constitué, c'est de la responsabilité des élus. C'est à vous en tant qu'élus de l'organiser, ce n'est pas moi en tant que Président qui organise et nomme le Bureau. Si vous étiez au courant de cette situation préalable, si nous sommes aujourd'hui dans cette situation, vous avez une forme de responsabilité dans ce qui se passe.

M. MACE.- La prochaine réunion de Coordination est programmée le 9 janvier. Nous mettrons ce sujet à l'ordre du jour. Pour l'histoire du trésorier, cela nous regarde. Accepte-t-on de fonctionner en mode dérogatoire pendant 1 mois ? Oui/Non. Si c'est « non », quelles sont les solutions alternatives ? On les trouvera ensemble. Si c'est « oui », on avance au moins jusqu'au 9 ou au 31.

Veut-on bloquer, s'arrêter à l'accord ou accepte-t-on, entre nous, de trouver un mode dégradé, sachant que nous avons la réponse de nos collègues de la CFDT, ils s'en vont au 31 décembre ?

M. TAIBI.- Je rejoins Olivier TRAN. Si on peut fonctionner en mode dégradé dans le droit, *why not*, on s'en moque.

Mais légalement, et je pose la question parce que je n'ai pas la réponse, le Bureau peut-il fonctionner du 1^{er} au 30 janvier ? Si vous me répondez qu'il le peut légalement, il n'y a pas de problème, nous voterons un trésorier au mois de janvier. Si vous me dites que légalement, non, au 31 décembre, il faut obligatoirement un secrétaire et un trésorier, le problème se pose maintenant. C'est tout ce que je demande.

M. TIZON, Président.- Je rappelle que nous avons fonctionné un mois sans Bureau. À l'époque, personne ne s'est posé la question de savoir si c'était légal ou pas, on a fonctionné.

Cela renvoie ensuite à des questions de fonctionnement interne des process financiers, c'est-à-dire de signature : qui a la capacité de signer ou pas. C'est une question de fonctionnement interne. Il est certain que si le fonctionnement interne du CSEC est que, par exemple, aucun chèque ne peut être fait sans la contre-signature du trésorier et du trésorier adjoint, le système est bloqué. J'ai compris que ce n'étaient pas les modes de fonctionnement du CSEC. À partir de là, ils peuvent gérer une gestion courante.

Oui, Monsieur TAIBI, il ne s'agit pas d'un fonctionnement normal. Mais nous ne sommes pas des novices, nous avons tous eu en leur temps des CE avec un trou dans la constitution. Mais que la moitié du Bureau d'un CSEC ne soit pas remplie, cela ne peut pas durer. Il faut que la question reste temporaire.

M. BEURAIN.- Dites donc, il est un peu facile, Monsieur TIZON, de dédouaner l'entreprise. Pour la mise en place des CSE, quand vous avez fait baisser de 62 % les moyens à la DGI, nous vous avons prévenu des risques de blocage des institutions. Quand vous avez fusionné

toutes les instances DP, CE, CHSCT, quand nous nous sommes retrouvés avec moins d'élus, nous vous avons prévenu que cela risquait de poser problème sur la mise en place et le maintien des institutions. Vous ne nous avez pas écoutés. Certes, vous avez obtenu un accord, des syndicats ont effectivement signé cela.

Mais si nous nous retrouvons aujourd'hui dans cette position, c'est parce qu'il y a une baisse de moyens et que vous n'avez pas écouté les organisations syndicales sur nos demandes de moyens pour faire vivre cette institution. Que cela ne soit pas entièrement de votre faute, je peux le comprendre. Mais vous êtes partie prenante.

M. TIZON, Président.- Je suis partie prenante. Mais « dites donc », Monsieur BEAURAIN, y a-t-il aujourd'hui plus d'élus dans cette instance que dans la précédente ? Vous connaissez la réponse, elle est oui.

Ne venez pas nous faire une leçon sur le fait qu'aujourd'hui, le Bureau ne peut pas fonctionner parce qu'il y a moins de moyens, ce n'est pas le bon argument.

Je vous renvoie la question. Vous me faites souvent la leçon, et vous avez raison, sur les votes, je me suis souvent pris les pieds dans le tapis. Quelle est votre lecture du texte ? Peut-on fonctionner comme cela ou pas ? Je vous pose la question, on inverse les rôles. Le Bureau du CSEC peut-il fonctionner ainsi pendant un mois ? Cela m'intéresse d'avoir votre avis.

Je considère qu'il peut fonctionner ainsi sur court terme. Mais si vous avez un point de vue, je suis tout à fait ouvert à la discussion.

M. DEWATINE.- Nous n'allons pas rester dans cette session jusqu'au bout de la nuit pour trouver un nouveau bureau parce que le Bureau existe jusqu'au 31 décembre, sauf à ce qu'il y ait une motion de censure et que l'on vire le Bureau. Mais ce n'est pas le cas. Nous avons choisi de démissionner de nos deux postes. Jusqu'au 31 décembre, il n'y a aucun sujet, il y a un bureau.

Par la suite, il n'y a pas 36 solutions. Nous pouvons estimer collectivement que comme nous avons déjà fonctionné pendant un mois sans aucun bureau, le Bureau pourra fonctionner du 2 janvier –le 1^{er} étant férié, il n'y aura pas beaucoup de signatures– au 30 janvier, date de la prochaine session, pour remettre en place un Bureau le 30, et c'est faisable parce que l'obligation de double signature n'exige pas la signature du trésorier ou trésorier adjoint et qu'il restera deux élus au Bureau à ce moment-là. Il n'y a donc aucun sujet de vacance ou de quoi que ce soit. Il y aura un sujet si cela continue de perdurer plusieurs mois. Mais nous estimons que cela peut continuer de tourner.

C'est justement pour éviter les petites phrases du style que l'on reconnaît le courage de telle organisation qui prend ses responsabilités, que nous souhaitons que les responsabilités sur les prises de décision d'un CSEC soient collégiales avec les secrétaires de CE qui financent le CSEC. C'est pourquoi nous voulions mettre en place cette nouvelle gouvernance qui est partie sur la bonne route. Nous continuerons de faire fonctionner le CSEC dans le cadre de cette nouvelle gouvernance des secrétaires de CSEE.

M. TIZON, Président.- Je rebondis sur vos propos. Je trouve le travail accompli en Coordinations très bien, il permet de préparer en amont. Les décideurs *in fine*, c'est l'instance. Je l'ai dit à la Secrétaire.

Attention : Le travail fait en amont est important, mais je ne voudrais pas qu'un jour un élu ici considère que la session n'a pas été consultée. C'est bien la session qui est souveraine sur tous les mandats de gestion exceptionnelle. C'est la vie, c'est ici.

M. DEWATINE.- Nous sommes tout à fait d'accord, Monsieur TIZON. Mais si nous pouvions éviter des Coordinations qui valident des décisions du Bureau et ici s'en prendre plein « la terrine » par les organisations de ces élus parce que les décisions ne vont pas dans le bon sens ou parce que je ne sais quoi, c'est donner un peu de poids à la Coordination. Cela ne veut pas dire que la décision ne revient pas au final aux élus, c'est la loi et c'est normal. Mais c'est donner du poids et de la responsabilité aux organisations syndicales quand leurs secrétaires de CSE prennent des décisions collégiales d'organisation et de budget.

M. TIZON, Président.- C'est vrai. Mais *in fine*, c'est bien la session qui est souveraine.

M. MALLOGGI.- À FO, nous n'avons aucun sujet à ce que les membres du Bureau CFDT démissionnent au 31 décembre, sachant que s'il est prévu un trésorier adjoint, c'est pour suppléer le trésorier qui démissionnerait éventuellement. Nous n'avons jamais remplacé un titulaire qui démissionnait de son poste le lendemain parce qu'il y avait une carence. Il n'y a donc pas de souci.

Ce n'est pas le manque de moyens qui nous conduirait ou non à rentrer dans le Bureau, mais plutôt des jeux d'alliances qui ont fait que nous ne sommes pas rentrés dans le Bureau.

La Coordination des Secrétaires de CE a toute son importance puisque les syndicats y sont représentés, ainsi que les secrétaires de CE. Mais nous avons eu des secrétaires de CE qui n'étaient peut-être pas sur la ligne du syndicat. Des choses ont été dites dans des commissions et n'ont pas été reprises en CSE Central. Il y a même des jeux d'alliances qui conduisent à ce que des CSE soient représentés par des organisations dans la Coordination mais ne le sont pas au CSEC. C'est pourquoi la dernière instance est bien ici, mais la Coordination permet de la préparer et d'arriver ici avec plus d'informations partagées et plus ou moins acceptées par tous.

M. TRAN.- Il faut arrêter la paranoïa, Monsieur TIZON. Je n'ai pas dit que vous étiez coupable, calmez-vous, tout va bien. C'était pour dédouaner le Secrétaire et le Secrétaire adjoint. Vous avez précisé que le CSEC a fonctionné sans Bureau, c'est vrai, mais un mandat a été voté en session pour donner mandat à deux salariés du CSEC. Il serait peut-être intéressant, pour vous dédouaner tous les deux, de vous donner mandat à partir du 1^{er} janvier jusqu'à la prochaine session CSEC pour la gestion courante.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- Pour réagir aux demandes sur la gestion courante, le Bureau, à son arrivée, avait mis en place un système de délégations de pouvoir auprès de l'ensemble des services, donc des directeurs et adjoints. La gestion courante pour le mois de janvier ne posera donc pas de soucis.

Quant à l'aspect accès à des données purement trésorier, Jean-Pierre BERENGUIER pourra parfaitement avoir mandat sur ces aspects.

M. TIZON, Président.- Nous n'avons pas précisé dans l'accord quelles étaient les attributions particulières du secrétaire, secrétaire adjoint, trésorier, trésorier adjoint. À mon avis, si le travail sur le règlement intérieur a été fait, elles devraient y figurer.

À ce titre, il n'est pas utile de refaire voter pour transférer les mandats du trésorier, trésorier adjoint, secrétaire ou secrétaire adjoint car ils sont aujourd'hui en communauté et pas prédéfinis.

M. BEURAIN.- Nous ne sommes pas qu'élus en CSEC, nous sommes aussi tous élus dans les CSEE. Cela nous occasionne beaucoup de travail car on cumule ce qui était autrefois bien séparé entre les RP, le CE et le CHSCT. C'est une charge de travail supplémentaire. À ce titre cela devient très compliqué.

J'espère que l'on trouvera une solution en janvier pour avoir un Bureau complet. J'engage les organisations syndicales qui ont pesé aux dernières élections à prendre leurs responsabilités.

M. TIZON, Président.- Merci. On va s'arrêter là.

Je vous remercie pour avoir travaillé ces 9 derniers mois sur le lancement de cette instance. J'adresse des remerciements particuliers au Bureau.

Je vous souhaite de bonnes fêtes de fin d'année pour ceux qui ont l'occasion de prendre des congés. Profitez-en bien. Je rappelle, pour dessiner un peu 2020, qu'un retour d'expérience sera fait à la fin du premier trimestre sur le fonctionnement des instances. Je pense que ce sera un moment important.

La séance est levée à 17 heures 15.

