

AIR FRANCE

Comité Social et Économique Central

Session ordinaire du 21 novembre 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

ÉTAIENT PRÉSENTS

DÉLÈGUES TITULAIRES

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

CSE Pilotage Économique	Mme LAVIGNE-LEDOUX	CFDT	<i>Présente</i>	M. AMAUDRY	CFDT	<i>Excusé</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>Présente</i>	M. DANÉY	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>Présente</i>	Mme FREMONT	CGT	<i>Présente</i>
CSE Industriel	M. TRAN	SUD Aérien	<i>Présent</i>	M. ALLONGÉ	UNSA Aérien	<i>Présent</i>
	M. DUCOURTIEUX	SUD Aérien	<i>Présent</i>	M. MACÉ	CFE-CGC	<i>Présent</i>
CSE Air France Cargo	M. VILLANUEVA	CGT	<i>Présent</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>Présent</i>
	Mme TECHER	Intersyndicale	<i>Excusée</i>	M. DEREUMETZ	Intersyndicale	<i>Présent</i>
	M. PORTAL	SNGAF	<i>Présent</i>	M. LAMARQUE	UNAC CGC	<i>Excusé</i>
	M. DELLI-ZOTTI	SNPL	<i>Présent</i>	M. MASDUPUY	SNPL	<i>Excusé</i>
	Mme TUCHMUNTZ LAHITTE	CFE-CGC	<i>Excusée</i>	M. AMIOT	CFE-CGC	<i>Présent</i>

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. GARBISO	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. JAGUT	UNSA	<i>Présent</i>
M. MALLOGGI	FO	<i>Excusé</i>	M. RIO	ALTER	<i>Excusé</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>Excusée</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>Présente</i>
CSE Industriel	M. BEAURAIN	SUD Aérien	<i>Présent</i>
CSE Air France Cargo	M. LEVALLET	CFE-CGC	<i>Excusé</i>
CSE Systèmes d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Excusé</i>
CSE Exploitation Aérienne	Mme CAZARRE	SNPNC-FO	<i>Excusée</i>

Sténographes

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

Administrateurs salariés

M. NOIROT
M. DEGAND

SOMMAIRE

1. INFORMATION DE LA DIRECTION GENERALE SUR LES RESULTATS DU TROISIEME TRIMESTRE DE L'EXERCICE 2019.....	7
✓ RAPPORT DE LA COMMISSION ÉCONOMIQUE PRODUCTION.....	7
2. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LA DEMANDE DE RENOUVELLEMENT D'AGREMENT DES SERVICES DE SANTE AU TRAVAIL D'AIR FRANCE	33
✓ RAPPORT DE LA COMMISSION SANTE SECURITE CONDITIONS DE TRAVAIL	33
✓ AVIS DE LA SESSION.....	42
3. INFORMATION ET CONSULTATION SUR LE TRANSFERT DU SUIVI DES SALARIES DE POINTE-A PITRE VERS UN SERVICE INTERENTREPRISES.....	43
✓ RAPPORT DE LA COMMISSION SANTE SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL	43
✓ AVIS DE LA SESSION.....	45
4. INFORMATION SUR LA POLITIQUE DEVELOPPEMENT DURABLE	45
5. INFORMATION SUR LA DEMARCHE DE TRANSFORMATION D'AIR FRANCE.....	58
6. VOTE DE LA SESSION SUR LE REMPLACEMENT D'UN COMMISSAIRE DE LA COMMISSION CENTRALE D'INFORMATION ET D'AIDE AU LOGEMENT	85
✓ VOTE DE LA SESSION.....	85



AIR FRANCE

COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL *Session ordinaire* Jeudi 21 novembre 2019

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

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

(Mme FERRACCI procède à l'appel nominal.)

M. TIZON, Président.- Nous avons aujourd'hui 6 points à l'ordre du jour :

1. le premier relatif aux résultats économiques du troisième trimestre ;
2. le deuxième sur le renouvellement d'agrément du service de santé ;
3. le troisième sur le transfert du suivi des salariés en matière médical vers un service inter-entreprise ;
4. développement durable ;
5. la démarche de transformation ;
6. le remplacement d'un commissaire.

M. DUCOURTIEUX.- Nous avons une déclaration pour SUD Aérien.

Déclaration SUD Aérien

Certains points concernant le fonctionnement de MT-JK (service de maintenance en ligne compagnie cliente) nous amène à nous poser quelques questions.

En premier lieu, le travail demandé aux techniciens MT-JK est considérable. En effet, dans la fiche de poste, certaines tâches ne relèvent pas d'un technicien avion N3 ni même N4.

Exemple :

- *maîtrise de la documentation technique des compagnies assistées et des constructeurs et s'assure de sa conformité ;*
- *applique et fait appliquer les mesures de sécurité individuelles et collectives (port des EPI, mise en place des protections de sécurité).*

C'est à l'encadrement de faire respecter le port des EPI et à la PART M de la compagnie assistée et au constructeur de fournir des documents techniques conforme, mais aussi :

- *la mise à jour des Check List et Notes techniques de tous les documents de la Compagnie ;*

- *Création d'un booklet électronique (toutes les données concernant le traitement des avions assistés) ;*
- *Préparation des audits ;*
- *gestion des pièces du client, stockage, réception et envoi ;*
- *Échange de mails quotidien avec le client ;*
- *Formation des collègues aux procédures de la compagnie ;*
- *Vérification chaque mois de toutes les touchées de la compagnie pour vérifier que tous les documents ont été dûment remplis et aux normes de la compagnie avant archivage. Pas indiqué dans la fiche de poste.*

Les techniciens avions JK (maintenance en ligne en escale étrangère) devraient aussi faire de la facturation ? (pas indiqué dans la fiche de poste). En quoi cela concerne-t-il le travail d'un technicien avion ?

Utilisation de Station log pour la facturation aux clients. (Ingrédients huile, graisse, scotch hydraulique...Pièces, outillage pompe IDG, Caisse à outils spécifiques, banc à d'azote, hydraulique Sovam (plate-forme élévatrice pour personnel) transport des roues ou pièces jusqu'à l'avion etc... Bref tout est facturé, même des chiffons...)

Chaque technicien du service aurait en charge une compagnie et devrait assurer la formation aux procédures à ses collègues et aussi s'assurer que les intervenants soient certifiés au type machine. Cela ne relève-t-il pas, encore une fois, de la responsabilité de l'employeur ?

Régulièrement il faut vérifier que la « Certified Staff List » soit à jour.

Toujours autour de JK et de son fonctionnement, Sud Aérien s'étonne de la proximité des responsables de ce service avec la société AMC. Une escale africaine est maintenant gérée par AMC en lieu et place de nos techniciens LK. Le co-directeur de la Joint-Venture SHS aéro (au Sénégal), aussi responsable à JK, travaillerait-il étroitement avec AMC et d'autres boîtes de sous-traitance, au détriment des salariés AF ? Djibouti, Brazzaville, Ouagadougou avion AF sous-traité à AMC.

combien coûte une escale sous-traité ?

Est-ce moins chères qu'un expatrié ?

Est-ce moins chère que des techniciens AF sous contrat local ?

Est-il normal, voire courant, que des équipements avions soient achetés par AF pour dépanner un avion géré par une joint venture ? Exemple :un harnais moteur pour un 320 Air Sénégal pris sous les codes d'imputation LK/JK, pièces plus envoi à la charge d'Air France.

À ce jour, une escale Afrique sous-traitée par AMC à Ouagadougou et les avions quotidiens à CDG.

Récemment, un contrat d'assistance AF pour Air Europa serait cédé à AMC. Pouvez-vous confirmer ?

SUD Aérien demande l'arrêt de la sous-traitance du service de maintenance en ligne pour nos avions et les avions clients en France comme à l'étranger.

La société AMC cogérée par un ancien technicien avion Air France entré au capital grâce au dernier PDV à la maintenance, bénéficie d'une explosion de son activité au détriment des salariés Air France.

SUD Aérien demande que cela cesse.

M. TIZON, Président.- Pourriez-vous nous transmettre le document ?

M. JAGUT.- Je souhaite faire une déclaration au nom de l'UNSA Aérien Air France de la part de nos collègues de Guadeloupe.

Déclaration UNSA Aérien

Les représentants UNSA Aérien des salariés de Guadeloupe :

« Nous sommes défavorables à la mise en place d'un médecin rattaché à un service interentreprise.

La Direction a pris encore une fois le parti de faire passer la proximité et le suivi individuel des salariés en second plan. Au vu des différents changements organisationnels dans notre secteur, il est évident que la disparition d'un médecin salarié de l'entreprise aura pour conséquence directe une plus grande méfiance des salariés à exposer leurs problématiques concernant leurs conditions de travail.

Dans un climat déjà morose, cette décision ne pourra qu'accentuer la méfiance des salariés vis-à-vis de la Direction qui prend la décision de confier le suivi de leur santé à des médecins interentreprises déjà surchargés et au bord du burn out ».

Mme DEMIGNÉ procède à la déclaration suivante :

Déclaration CFE-CGC

Dans le cadre du plan de départs volontaires du Court-Courrier, la CFE-CGC constate avec regret que les moyens financiers apportés aux salariés demandeurs de formation dans le cadre d'une reconversion professionnelle sont trop faibles. En effet, la moyenne versée par les salariés est de 2 370 €, ce qui ne permet pas de couvrir les frais de formation en grande partie financés par le CPF.

La CFE-CGC demande à la Direction, comme elle s'y est engagée dans l'accord PDV Court-Courrier, de couvrir l'intégralité des formations des salariés en situation de reconversion professionnelle.

M. BEAURAIN.- Nous avons une deuxième déclaration pour SUD Aérien :

Déclaration SUD Aérien

Nous avons récemment eu un triste événement à la Maintenance avec le décès d'un de nos collègues au CMH.

Le délai d'intervention des services de secours qui était anormalement long pose question et inquiète l'ensemble des salariés du site.

SUD Aérien alerte la Direction, le centre de maintenance du hub ne doit pas être un désert médical où les agents n'ont pas accès aux mêmes délais d'intervention en cas d'accident. Vous devez intervenir.

M. TIZON, Président.- Je sais qu'un travail de clarification des procédures d'alerte est en cours. Je sais que M. DEGRUE^(?) a déjà réécrit sur le sujet. Il est important que la procédure soit bien clarifiée pour tout le monde.

Merci à vous.

Je vous propose d'aborder le point 1 avec Éric ANCONETTI.

1. Information de la Direction Générale sur les résultats du troisième trimestre de l'exercice 2019.

✓ Rapport de la Commission Économique Production.

Mme JOHNSTON donne lecture du rapport :

La présentation a débuté par un état des lieux par rapports aux compétiteurs au 30 juin 2019.

Sur le résultat opérationnel, les 3 grands groupes sont en situation de perte en 2019 vs 2018 mais avec une marge opérationnelle de 0,7% AF-KL n'est pas en situation favorable face à ses compétiteurs.

Dans la continuité du début d'année, la recette unitaire est sous forte pression. En revanche, AFKL maintient l'objectif sur les réductions de coûts unitaires.

La marge opérationnelle du Groupe AF reste trop faible et décalée par rapport aux autres compétiteurs européens. Air France est une des seules compagnies à ne pas dégager une marge au premier semestre. Cette situation est à mettre en perspective avec la marge annoncée aux investisseurs par Ben SMITH lors de la communication du 5 novembre.

Selon la Direction, il faut revenir dans une marge opérationnelle de 5 à 6 % pour survivre en cas de ralentissement d'activité et la mise en œuvre des premières étapes du plan de transformation devrait permettre des actions supplémentaires sur les coûts ;

Lors de la présentation, les commissaires ont demandé des éclairages afin de mieux comprendre les données financières.

Les premières interrogations sont :

- pourquoi les objectifs en termes de recettes ne sont pas atteints ?
- Quels éléments expliquent la situation défavorable par rapport à la concurrence ?

Les problématiques abordées par les commissaires concernent les points suivants :

- Compensations clients

A neuf mois, les compensations clients sont de 176 M€ pour le groupe Air France vs 276M€ (chiffre retraité pour la même période en 2018). Les compensations clients de HOP et Transavia ont augmenté.

Suite à la demande d'un commissaire sur les possibilités d'identifier les différentes causes des compensations, la Direction propose une présentation lors d'une prochaine commission sur comment a été monté le budget de l'année prochaine.

- Programme

→ Plus de sièges sont-ils prévus en vue du sommet France Afrique à Bordeaux au mois de juin ? Une réponse est attendue

- Maintenance

Le chiffre d'affaires augmente mais le résultat diminue. Ces évolutions s'expliquent en partie par l'intensification de la concurrence qui provoque une baisse de la marge pour garder les clients malgré des volumes en hausse et l'inflation très forte sur les composants.

Un commissaire demande si le principe de joint venture au niveau du secteur de la maintenance ne génère pas une fuite des compétences en apprenant aux concurrents à traiter l'activité.

Transavia

La Direction précise que la croissance est ralentie par les QT à passer compte tenu du volume de pilotes en formation. Un travail est en cours pour étudier l'opportunité d'affréter, le temps de monter en puissance en termes de pilotes.

Situation financière

La volonté au niveau du Groupe est d'augmenter le taux d'avions en pleine propriété et donc de privilégier l'achat des avions par rapport au leasing.

Enfin, un commissaire a demandé la production des chiffres de la société Air France (compte de résultat, bilan, effectif par catégorie) pour analyser distinctement les variations de la Compagnie Air France sans les filiales.

M. TIZON, Président.- Avant d'entrer dans le débat, nous vous proposons qu'Éric ANCONETTI fasse un exposé court afin que tout le monde ait l'information.

M. ANCONETTI.- Nous rebalayons la présentation comme la dernière fois.

M. DELLI-ZOTTI.- Je vous remercie, Monsieur TIZON, de nous faire des petites présentations qui permettront à tous de réagir et d'en parler car quand on ne fait que lire le rapport de la Commission et d'en parler, cela ne fonctionne pas. Merci d'avoir pris en compte les remarques précédentes.

M. TIZON, Président.- C'est un sujet suffisamment important pour que nous prenions un peu le temps. Cela ne sera pas le cas systématiquement, je vais être clair, mais des sujets méritent vraiment que nous partagions une forme de réalité.

M. DEGAND.- Je vais meubler le temps.

M. TIZON, Président.- Vous savez bien le faire, Monsieur DEGAND !

M. DEGAND.- Je voulais vous parler du Conseil d'Administration que nous avons eu.

M. TIZON, Président.- Nous reprendrons après.

M. ANCONETTI.- Nous démarrons par le premier *slide*.

(Projection de visuels)

(Premier semestre 2019 : Benchmark des revenus et coûts unitaires des compagnies européennes)

Sur le premier semestre 2019, si nous comparons la croissance d'Air France-KLM, Lufthansa et IAG, nous sommes un peu en retrait par rapport à la croissance des autres compagnies. En recette unitaire et en coût unitaire, IAG, avec une croissance très forte de près de 6 %, arrive à maintenir une recette unitaire *flat* avec un coût unitaire qui ne reflète pas la croissance qu'ils ont mise

en place. En revanche, Air France-KLM a une recette unitaire en légère baisse et un coût unitaire cohérent au regard de la croissance affichée.

Lufthansa a également tendance à souffrir en recette unitaire sur le premier semestre avec un coût unitaire assez comparable au nôtre et qui est porté également par la croissance.

Si nous traduisons ces éléments de variations en résultat opérationnel, le groupe Air France-KLM dégage sur le premier semestre 97 M€, quand Lufthansa en dégage 329 M€ et IAG quasiment 1 Md€. Apparaît à côté le taux de marge opérationnelle repris dans le rapport de la Commission.

La marge opérationnelle du Groupe est faible par rapport à nos compétiteurs puisque nous sommes à 0,7 % quand Lufthansa est proche de 2 % et IAG à 9,1 %, en retrait de deux points par rapport à l'année dernière. Cela veut dire qu'en croisière, ils étaient à une *margin* de 11 %, ce qui est assez fort.

(Chiffres clés troisième trimestre et jan-sep 2019)

Ce tableau reprend les chiffres clés du troisième trimestre et du premier semestre.

Le résultat d'exploitation sur le premier semestre est à 383 M€, le résultat net à 69 M€. Nous avons sur le trimestre les premières écritures concernant l'accélération de la pente d'amortissement du 380, ce qui explique le passage du résultat d'exploitation au résultat net avec les intérêts financiers.

Nous retrouvons notre recette unitaire en baisse de 1,7 % sur le trimestre avec un coût unitaire à +0,5 %. Nous détaillerons sur le *slide* suivant quels sont les principaux éléments de ce dépassement de coûts unitaires par rapport à l'année dernière. Malheureusement, le *free cash flow* reste négatif à 240 M€.

Au cumul de janvier à septembre, la recette unitaire sur les neuf premiers mois de l'exercice est toujours à -1,4 %. En coût unitaire, nous sommes mieux que l'année dernière, mais nous savons tous que nous avons les impacts grève de l'année dernière qui sont repris en référence et qui pesaient lourdement sur le coût unitaire, en particulier la partie compensation client et la partie *chartering*.

Le *free cash flow* reste négatif à -193 M€.

(Troisième trimestre 2019 : un résultat d'exploitation en retrait par rapport à l'an dernier et au budget, une recette unitaire sous pression)

Par rapport à l'année dernière, nous sommes 110 M€ en dessous du résultat dégagé sur l'exercice 2018. Les effets principaux sont la recette unitaire à -85 M€, le coût unitaire en légère baisse et une variation défavorable du prix du carburant par rapport à l'année dernière. C'est ce qui explique le *bridge* sur ce trimestre.

Par rapport au budget, le coût unitaire est plutôt en ligne par rapport à ce que nous attendions car nous avons une variation retraitée de l'activité de 12 M€.

En revanche, la recette unitaire se dégrade de 163 M€. Il faut la regarder par rapport à la variation du prix du carburant car nous avons des indexations avec les surcharges sur la recette. On peut prendre le global des deux pour se donner une idée de la dégradation de la recette, mais il y a un

gap assez fort sur la partie recettes et c'est ce qui explique principalement la baisse de performance par rapport à nos attentes au budget.

Nos coûts unitaires par rapport à l'an dernier varient principalement à cause de nos mauvais coûts sur le premier trimestre par rapport au budget. Nous avons un écart sur les compensations clients. Nous avons eu un retraitement dans le cadre de la JV compte tenu des difficultés opérationnelles rencontrées pendant 2018 et suite à la grève. Dans le cadre des accords JV, il a été considéré que les compensations client versées pendant l'exercice avaient été bien supérieures à ce qu'elles auraient dû être dans le cadre d'une activité normale. Delta a demandé une compensation client et nous retrouvons l'impact de ces compensations Delta qui étaient inhérentes à l'exercice 2018 mais qui ont été versées sur 2019.

Je ne reviens pas sur les coûts salariaux, nous avons nos écarts sur l'AG et notre effet référence qui s'annulera au mois de novembre.

Nous avons moins de coûts commerciaux et de distribution que prévu au budget dans le cadre des plans d'économies et dans la recherche de la tenue du coût unitaire. Nous avons réduit un peu les budgets publicité et nous le retrouvons également avec l'impact de NDC sur les coûts commerciaux. -0,6 % sur les autres charges correspond aux contrôles mis en place pour mieux gérer toutes les dépenses discrétionnaires qui ne sont pas directement liées à l'exploitation et sur lesquelles nous faisons des efforts de réduction de coûts.

(JAN SEP 2019 : baisse du résultat d'exploitation e tenant compte des 15 jours (335 M€) de grève du premier semestres 2018)

Voici le même graphique sur le premier semestre.

Nous retrouvons par rapport au budget le même constat sur la recette : 392 M€ de retard sur la recette unitaire, un effet *load factor* positif à 48 M€.

Quand on reprend le global avec la baisse du prix du carburant, au regard de la dégradation de recettes, notre manque de performance par rapport à ce que nous attendions au budget est principalement lié à la recette. Le coût unitaire à +3 M€ est plutôt bien tenu par rapport à ce que nous attendions au budget et ce, malgré le fait que nous ayons moins d'activité que prévu en termes d'ASK. Par rapport à l'année dernière sur le premier semestre, nous sommes 58 M€ en dessous du premier semestre, alors que le premier semestre de l'année dernière avait été impacté par les effets grève qui étaient de l'ordre de 300 M€.

(+319 M€ sur la facture carburant jan-sept 2019)

Un point sur le carburant. On voit la corrélation entre le carburant et la recette. L'effet prix sur le carburant est positif à 196 M€. Nous avons là l'effet de variation de la couverture. Comme nous sommes en variation d'une année sur l'autre, la variation du *hedge*, c'est la variation de l'efficacité de la couverture. En 2018, la couverture avait joué à plein compte tenu de l'évolution du prix du pétrole. Son efficacité est moindre en 2019 puisqu'elle n'apporte que 35 M€ versus les 352 M€ qui avaient été apportés l'année précédente. Nous avons bien une variation négative d'efficacité de cette couverture de 317 M€ qui vient jouer à l'inverse sur l'effet prix entre la *fuel bill* de 2018 et celle de 2019.

(Des coûts en ligne avec le budget : les efforts et plans d'actions sur les coûts portent leurs fruits jan-sep 2019)

Un focus dans le détail sur les coûts unitaires versus l'année dernière et versus le budget.

Nous avons eu beaucoup d'échanges sur le sujet en Commission Économique. Nous sommes vraiment en vision coûts unitaires. Quand nous parlons de coûts unitaires, nous prenons la base de coûts de l'année dernière et nous lui appliquons les effets activité attendus que nous retraitons du change. Nous voyons alors l'écart résiduel, une fois retraité de l'effet de l'activité et du change. Nous sommes vraiment sur la performance au niveau du coût.

Au budget, la variation globale est à zéro, nous sommes en ligne par rapport au budget, mais avec des éléments contrastés. Nous avons une variation négative sur la partie *labour productivity*, *labour price*. Sur la partie *labour price*, c'est principalement les compléments d'AG qui ont été versés post-budget et qui n'étaient pas prévus.

La *fuel efficiency* nous apporte 0,2 % de gain de coût unitaire.

Sur les frais commerciaux, nous sommes principalement sur tous les plans d'action qui ont été mis en place, en particulier la réduction des dépenses de publicité et l'impact NDC.

Les *customer compensations* viennent principalement d'Air France, mais également de TO qui a eu des problèmes d'exploitation sur l'été qui ont généré un niveau de compensation plus élevé que ce qui était prévu au budget.

Puis, nous avons des petites variations qui se compensent et nous retrouvons cette variation quasiment *flat* par rapport au budget.

Je vous ai mis également tous les plans d'action qui ont été mis en place pour essayer de tenir les coûts unitaires. C'est la liste que nous retrouvons sur les premiers impacts du projet de transformation. Nous avons travaillé sur un monitoring des embauches sur les fonctions supports. Nous avons demandé une forte réduction des frais de déplacement et dans la *control tower*, nous travaillons également sur la réduction des frais de consulting pour rechallenger chaque fois les dépenses et les demandes faites sur les études et s'assurer qu'elles sont bien indispensables à la marche de l'activité.

J'ai déjà parlé de la réduction des frais de publicité.

Sur les coûts informatiques, des travaux ont été menés sur la baisse des coûts de consultants externes, sur l'innovation et toutes les autres charges. L'assiette globale sur ces frais discrétionnaires non directement liés à l'activité est de l'ordre de 140 à 160 M€ sur la période concernée et nous essayons de travailler au mieux pour voir ce qui peut être optimisé sur ces sujets.

(T3 2019 : principaux indicateurs des métiers)

Les chiffres clés par métier :

Nous retrouvons sur la partie réseau ce que nous avons dit sur la recette et ce que nous avons en termes de variation sur le T3.

Transavia connaît une forte croissance de capacité (+13 %) avec une recette unitaire qui ne baisse que de 0,9 % ; ce qui est une bonne performance compte tenu de la hausse de capacité. Le résultat d'exploitation se dégrade légèrement, principalement pour les raisons dont je parlais en termes de qualité opérationnelle sur l'été.

Sur la maintenance, nous en avons beaucoup parlé en Commission Économique, il y a des événements « exceptionnels », mais c'est la vie de l'entreprise. Sur ce trimestre, nous avons eu les faillites d'Aigle Azur et de XL Airways. Des engagements de maintenance avaient été pris et des

créances ont été provisionnées car elles ne pourront pas être payées. Ils pesaient au global pour une dizaine de millions. Sur ces 20 M€ de retard par rapport au résultat d'exploitation que nous attendions, 10 M€ liés à ces provisions.

Le reste, comme repris par le rapport de la Commission Économique, vient de la pression de la concurrence qui implique une baisse des marges si nous souhaitons maintenir le niveau d'activité.

(Jan-sep 2019 : principaux indicateurs des métiers)

Sur les neuf mois de 2019, nous retrouvons à peu près les mêmes conclusions. Sur la maintenance, nous avons cet effet très particulier sur le troisième trimestre qui est plus lissé quand nous le retrouvons sur le premier semestre.

Sur TO, nous restons sur les mêmes explications en termes de dégradation de résultat et la recette unitaire se tient extrêmement bien avec une croissance de capacité de 13,5 % que nous ne retrouvons pas malheureusement côté Air France (3,6 %). La recette unitaire est en baisse de 0,9 %.

Nous passons à l'activité réseau.

(Troisième trimestre 2019 : -1 % sur la recette unitaire -1,4 % sur la recette Premium long-courrier).

C'est principalement pour expliquer d'où viennent les évolutions de recettes unitaires.

Sur l'Amérique du Nord qui est notre point fort et sur lequel nous arrivons à bien maîtriser la recette compte tenu du poids que nous représentons sur la ligne avec la JV, le trafic *lag* un peu avec une recette unitaire en baisse de 1,9 %. Sur le long-courrier au global, comme le dit l'encart en haut à droite, la recette Premium (trafic Business, Business Première et Premium) est en baisse de 1,4 % avec un trafic *flat* sur l'Economy. C'est bien ce qui nous manque sur la tenue de la recette unitaire. Nous n'avons pas le trafic à hauts revenus que nous attendions ; ce qui explique une partie de la dégradation de notre recette unitaire.

La seule zone qui s'en sort plutôt bien en termes de recette unitaire sur long-courrier est l'Afrique avec, par contre, une baisse d'ASK de 3,7 %, mais une hausse de 3,8 % de la recette unitaire.

Sur l'intégralité des zones couvertes, c'est la seule dont les performances ressortent du lot. Mais sur l'Afrique, nous sommes de plus en plus concurrencés par Lufthansa et par les investissements chinois qui se font de plus en plus pressants sur cette zone.

Sur le point à point, nous avons une recette unitaire en croissance de 4 %. Mais, un gros travail a été fait sur le réseau avec une baisse d'ASK de 12 % et il commence à porter ses fruits sur la recette unitaire. La bonne nouvelle est que sur le moyen-courrier, nous restons sur une dégradation modérée de la recette unitaire. Le moyen-courrier est fortement sous pression avec la concurrence puisque c'est le terrain favori des *low costs*. C'est donc une performance à souligner avec une croissance d'ASK de 3,6 %. La recette unitaire ne baisse que de 0,8 %. Le travail de restructuration sur le réseau porte ses fruits.

(Cargo : un trafic mondial en retrait pour des capacités en hausse depuis jan 2019 – forte pression sur les prix)

Nous en avons parlé dans le cadre de l'évolution du contexte économique global, nous parlons beaucoup du Cargo. Les échanges de marchandises, c'est principalement le thermomètre que

nous retrouvons sur les échanges mondiaux en termes de *business*. Le graphique nous montre l'évolution de la capacité sur le marché avec en particulier les compagnies du Golfe qui ont mis des capacités massives sur le cargo et l'évolution du trafic, donc de la demande. Malheureusement, à la fin du dernier trimestre 2018, nous commençons à voir cette baisse mondiale de la demande en cargo de l'ordre de 4 %. Face à cela, nous avons la surcapacité mise en place sur le marché et nous voyons bien que cela ne matche pas.

Quand nous regardons cette évolution zone par zone, nous retrouvons ce que nous avons vu sur le passage. Le trafic sur l'Afrique se porte plutôt bien avec une croissance d'activité et en revanche, toutes les autres zones sont en baisse de trafic.

(Cargo : -15 M€ de contribution et renforcement de la baisse de la recette unitaire à T3 et de -14 M€ sur jan-sep)

Je parlais de la recette unitaire passage. Sur le cargo, nous sommes là aussi en baisse de recette unitaire extrêmement forte. Vous voyez la partie *load factor* et *yield* sur la performance du troisième trimestre que l'on voit en contribution par rapport au budget. Nous retrouvons la même physionomie que ce que nous avons vu tout à l'heure sur les chiffres globaux d'Air France. Nous sommes très en retard sur la RATK cargo sur le trimestre. Sur les neuf mois de l'exercice, le constat est le même.

Là encore, si nous voulions faire un résumé rapide de l'évolution du résultat, la recette n'est pas au rendez-vous.

(jan-sep 2019 : résultat d'exploitation réseau)

Passons à la décomposition du résultat d'exploitation réseau sur les neuf premiers mois de l'exercice.

La perte sur le moyen-courrier s'améliore par rapport à l'année dernière suite à l'évolution de la recette unitaire qui était assez encourageante, mais reste en retrait par rapport au budget. Sur le court-courrier, par rapport à 2018, les résultats ne s'améliorent pas et restent bien en deçà du budget. Le long-courrier se tient par rapport à l'année précédente, ce qui n'est pas une excellente performance en soi compte tenu de la grève. En revanche, nous restons en dessous du budget, principalement en raison d'un problème de recettes.

(Premier semestre 2019 : Benchmark des marges des compagnies européennes)

Ce *slide* reprend ce que nous donnait le rapport de la Commission Économique, à savoir la comparaison sur le premier semestre 2019 de la performance des différentes *airlines*.

Nous avons découplé la performance d'Air France et celle de KLM. Malheureusement, sur ce premier semestre, Air France continue à dégager une marge négative au même titre que Turkish. Mais nous savons que Turkish essaie principalement d'acheter le marché avec une position assez agressive et nous le retrouvons sur cette marge négative de Turkish.

En revanche, nos compétiteurs comparables comme KLM, Lufthansa, Iberia ou British sont en univers positif sur ce premier semestre et c'est là que nous devons continuer à travailler pour essayer de rejoindre ce peloton de l'autre côté de la barrière des marges négatives.

(Maintenance)

Le résultat du troisième trimestre de la Maintenance est en ligne avec le budget si nous retrairons des effets Aigle Azur et XL Airways. Ce sont les fameuses provisions sur créance que nous avons dû passer suite à la défaillance de ces compagnies.

On parlait de la croissance du chiffre d'affaires, du maintien de la marge et de la pression concurrentielle. Je ne reviens pas sur le sujet.

(Transavia France : pression sur la recette unitaire (-1,3 %) et moins bonne performance opérationnelle (tension équipages, retard livraison avion et difficultés techniques)

Nous avons parlé rapidement de Transavia. Nous soulignons la bonne tenue de la recette unitaire dans un contexte de forte croissance avec en revanche un coût unitaire qui a tendance à se dégrader, mais principalement liée à un problème de performance opérationnelle et de coûts de compensation qui ont dû être mis en œuvre face à cette tension équipages, aux retards de livraison avions et aux difficultés techniques à la maintenance sur le traitement des avions qui font qu'il a fallu compenser les clients et cela se retrouve dans les coûts unitaires.

La situation financière :

(Cash flow et évolution de la dette nette au 30 sep 2019)

Un point sur l'évolution du *free cash flow*.

Nous voyons à gauche l'évolution de notre *free cash flow* et comment elle se traduit au niveau de la dette nette.

Nous avons un *free cash flow* négatif de 227 M€. Nous avons les investissements que nous devons couvrir (1,281 Md€). Le *cash flow* libre reste positif. Puis, nous avons le remboursement des dettes de *lease*. Au global, nous ne dégageons pas assez de résultats, d'EBITDA pour couvrir notre *free cash flow* et qu'il soit dans un univers positif. C'est principalement un sujet recettes. Si nous dégagions 100 ou 150 M€ de recettes supplémentaires, nous les retrouverions directement dans la performance du *free cash* et nous nous rapprocherions de ce que nous attendons. Si j'ai un *free cash* négatif, comme nous le voyons sur l'évolution de la dette, la dette brute est à 3,6 Mds€. Elle diminue du montant du remboursement des dettes. En revanche, elle se dégrade puisque le *free cash* est négatif, donc la variation de cash est négative et la position de dette augmente.

Nous arrivons à un ratio de dette nette sur EBITDA qui n'évolue pas de façon positive par rapport à l'année dernière puisqu'elle a tendance à augmenter un peu et c'est principalement lié à notre *free cash* négatif, mais également à un effet change négatif (155 M€). Ces deux éléments font que nous n'arrivons pas à avoir un ratio dette nette sur EBITDA qui diminue, principalement avec un EBITDA qui n'est pas au niveau attendu pour des raisons de recettes principalement.

En conclusion, le troisième trimestre n'est pas bon avec une performance très en dessous de celle de l'année dernière, mais également en dessous du budget. La recette unitaire est en baisse de 1,7 %, ainsi que la recette unitaire du cargo dans des proportions bien plus fortes de l'ordre de 11 %.

Nous ne retrouvons pas dans le résultat d'exploitation les provisions de sortie du 380 qui impactent le résultat net. C'est un point que nous avons traité en Commission. Cette accélération de l'amortissement du 380 se retrouve en résultat exceptionnel et pas dans le résultat d'exploitation. Et également les provisions d'Aigle Azur et de XL Airways sur la maintenance.

Puis, compte tenu de l'arrêt de la compagnie Joon, des développements IT qui ont été activés pour Joon et qui sont passés à l'actif du bilan ne sont plus utilisés et il a fallu les reprendre. Ce sont les 8 M€ repris dans cette présentation.

La marge opérationnelle du groupe Air France est trop faible et décalée par rapport aux autres compétiteurs comme le montrait le graphique en pourcentage.

Une pression sur la recette se confirme. Le marché cargo est inquiétant. Combien de temps le marché va-t-il avoir cette tendance baissière ? Quel impact cela aura-t-il l'année prochaine ? C'est une vraie question pour la tenue des résultats et des objectifs de l'année prochaine.

La mise en oeuvre des premières étapes du plan de transformation nous ont permis de contrecarrer l'évolution de la recette et de bien tenir notre coût unitaire. Il va falloir maintenir cette pression l'année prochaine pour essayer de rejoindre les autres Airlines dans le groupe des 4 ou 5 % de marge opérationnelle.

M. TIZON, Président.- Je suis désolé, j'ai oublié de vous présenter Romain RAQUILLET. Il a remplacé le 1^{er} novembre Marianne COTIS, qui elle-même a rejoint la DRH des Opérations Aériennes pour le sol. Luc BLANCHARD, qui occupait ce poste, remplace Claude CHICHER en tant que DRH à l'informatique, Claude partant retraite.

M. DEGAND.- Je voulais parler du dernier Conseil d'Administration qui m'a profondément contrarié pour plusieurs raisons. L'une des premières raisons est les engagements qui ont été pris à l'égard des instances centrales et pour lesquels je considère que les administrateurs doivent relayer au Conseil d'Administration. Il faut que l'on travaille en phase, nous sommes là aussi pour porter les problématiques de performance de l'entreprise et des salariés. L'interpellation de la Commission Économique Centrale n'a toujours pas fait l'objet d'une réponse et d'une délibération en Conseil d'Administration. Je considère que 6 mois après la tenue d'un conseil stratégique – c'était en avril –, on a le droit de demander le respect – cela fait plusieurs années à cause des mouvements que l'on a connus l'année passée – de cette obligation de réponse du Conseil d'Administration à votre délibération.

On ne fait pas le travail qui devrait être le nôtre. Je suis critique. Je n'ai pas pu l'exprimer. Nous avons eu une réunion des 6 administrateurs salariés ensemble qui a duré une heure pour évoquer certains points, mais faire un Conseil d'Administration en trois heures où vous avez en enfilade une somme d'annonces et de choses qui nous sont présentées, ne laisse que peu de temps pour poser une ou deux questions diverses. C'est insupportable. J'ai failli me fâcher. Ben a proposé, et je lui ai dit « non », que l'on ait une question par administrateur. Quand vous avez des questions d'actualité avec l'actualité que nous connaissons, un plan de 900 M€ – on repart dans le mode de Transform, ce n'est pas le dos de la cuiller – et des résultats qui ont été présentés par M. ANCONETTI de la nature de ceux qui sont là, cela suscite des questions.

On a refusé à l'administrateur que je suis, et c'est contraire au droit de l'administrateur (j'ai fait un stage là-dessus), une ou deux questions sur les comptes. J'avais une question à plus de 1 milliard que je vais traiter avec le Directeur Financier qui me reçoit demain.

Il y a l'addition des 300 et 405 M€ répartis sur 4 ans, car ce n'est pas en une seule année que cela va déflater notre résultat net, le passage en structure ACMI de HOP! qui fait que le déficit va être porté dans les comptes d'Air France et affecter nos résultats futurs. Il y a un enjeu de recapitalisation. On a une somme de pertes, une sorte de liste à la Prévert de choses désagréables. J'ai porté le sujet du déficit de Thomas Cook – là aussi j'aurai une réponse de Steven – qui pourrait constituer une nouvelle perte de 4 M€ dans les comptes pour non-recouvrement de créances. Il m'a

parlé du BSP qui compense, sauf que le BSP va en contentieux et si l'on est créancier de 3^{ème} ordre on n'est pas les premiers. Cette nouvelle perte de 4 M€ risque encore d'affecter notre résultat.

Je ne me réjouis pas en tant qu'administrateur de cette situation mais j'exige que sur des questions comme celles-là on ait un temps de débat. Il suffit de donner une heure de débat en plus et de répondre aux questions. Je m'arrête là-dessus mais c'était une question importante à plus de 1 Md€. Demain on nous expliquera qu'il n'y a plus un rond pour financer des revendications quelconques à la DGI, les salaires, j'en passe et des meilleures.

Une autre question que je n'ai pas pu poser concerne le rapport McKinsey pour lequel la communication en direction des investisseurs a cité ce rapport. Je connais la réponse de Patrice TIZON mais j'ai dit que les administrateurs devaient avoir connaissance de ce rapport, même s'il nous a été indiqué que cela n'engageait pas la Direction pour la totalité du rapport. Anne RIGAIL nous a bien expliqué qu'Air France était libre de prendre ou de ne pas prendre. Le souci de transparence et l'anxiété que cela peut créer au niveau des équipes, des syndicats et des salariés qui savent qu'il y a un plan d'économies de 900 M€ me semble devoir assumer cette transparence, quitte à nous d'être responsables et de ne pas instrumentaliser à l'excès un rapport car je pense que les 900 millions d'économies qui portent sur trois thèmes avec 350 mesures d'économies, ce n'est pas Eric DEGAND ni les administrateurs qui auront la capacité de les traiter même en Conseil. C'est aux instances, c'est-à-dire à vous que revient, ainsi qu'aux organisations syndicales, le soin de traiter les conséquences et les réponses que vous devez avoir.

Mon propos s'arrête là. J'indique juste un point : si l'on a une stratégie de premium demain, je m'inquiète car pour le moment les résultats et les marges qui existent ne semblent pas se révéler dans nos recettes. Je sors un journal, j'aurai l'occasion d'indiquer auprès des salariés mes questions.

M. TIZON, Président.- Je veux corriger un point Monsieur DEGAND : les propositions alternatives ont été faites au CSEC du 18 septembre. Je pense que le sujet sera au CA de décembre.

M. DEGAND.- Je sais que l'on devrait avoir un peu plus de temps en décembre.

M. TIZON, Président.- Ce sera traité dans les 3 mois. Autant 2018 n'a pas été exemplaire, autant là nous essayons de faire les choses dans le temps.

M. DELLI-ZOTTI.- Je voudrais avoir un petit focus sur la marge opérationnelle. Elle est assez inquiétante ; elle est très basse. Le *cash-flow* aussi : on brûle du *cash*, ce n'est pas une situation d'avenir *a priori*. Est-ce normal pour un 3^{ème} trimestre ? Normalement c'est là où l'on fait de l'argent. Brûler du *cash* au 3^{ème} trimestre est très inquiétant.

Dans mon focus sur la marge opérationnelle, si on n'en a pas ce n'est pas bon en ce moment, mais ce sera pire « quand la bise fut venue » comme dans la Fable de la Fontaine, cela risque d'être assez violent. Comme nous n'avons plus rien à vendre, puisque nous avons vendu tous nos bijoux de famille, je ne sais pas comment nous allons faire. Il serait intéressant de voir sur les dix premières compagnies et nos dix gros concurrents sur l'Europe comment nous nous plaçons en termes de marge. À mon avis nous sommes en queue de peloton, je me demande même si nous ne sommes pas les derniers. En cas de retournement, si nous perdons 5 points, si les gros perdent 5 points de marge, eux seront toujours à 5 points et nous allons commencer à avoir la tête sous l'eau.

Qu'en pensez-vous ? Comment allons-nous remonter en marge ? Je ne vois pas ce que nous pouvons faire vraiment à court terme. Des plans à très long terme, changer le produit, mais il y a une casse sociale aussi derrière. Si l'on fait du Hermès il y aura moins de monde pour le fabriquer. Sur la stratégie à long terme, j'aimerais avoir votre avis – vous ne pourrez pas être précis – : allons-

nous survivre en étant plus agile, donc plus mobile ? Comment allons-nous faire cette marge opérationnelle ? C'est pour moi un grand mystère car pour commander des avions il faut faire de l'argent ; pour faire de l'argent il faut avoir de la marge.

M. ANCONETTI.- C'est bien évidemment une inquiétude que je partage avec vous. Le graphique vu tout à l'heure sur le premier semestre montrait clairement que l'on avait des compagnies de niveau comparable qui sont sur des marges opérationnelles au-delà de 4 %. On est clairement en univers négatif, c'est inquiétant.

Il y a plusieurs choses dans ce que vous dites. Effectivement la stratégie à long terme dépend aussi de notre capacité à renouveler la flotte. Le renouvellement de la flotte c'est de l'investissement ; l'investissement vient directement en face du *free-cash*. Si l'on regarde ce qui est en train d'être déployé en termes de renouvellement de flotte, on va dans le bon sens avec les avions que l'on va chercher, qui vont générer moins de consommation de carburant. En plus de cela, la consommation de carburant a maintenant un double effet avec l'effet taxation carbone. On est bien obligé d'y aller sinon on va payer deux fois sur le sujet.

Cela va dans le bon sens, par contre la maîtrise de la marge opérationnelle va se faire sous deux axes. D'abord le maintien de la recette unitaire : dans les études qui sont menées actuellement sur la configuration cabine des nouveaux avions que l'on achète, un travail est mené sur la « premiumisation » de la recette. Cela se fait avec le maintien de la classe J ; un renforcement de la classe W, cette classe intermédiaire économie Premium qui marge plutôt bien et qui tire notre recette économique vers le haut. C'était bien notre souci dans la construction de l'économie de la cabine de l'avion : même si l'on maintenait un bon niveau de coefficient de remplissage, notre recette en classe économique n'était pas suffisante. Cette classe W devrait nous aider à remonter le niveau de la recette unitaire en termes de classe économique.

Dans ces nouvelles configurations avion, nous essayons malgré cette premiumisation de la cabine de maintenir une densité de la cabine économique assez forte, qui ne nous prive pas des problématiques que l'on pourrait avoir en cas de retournement de conjoncture. Si le trafic *business* qui nous manque pour l'instant ne vient pas, nous nous exposerions à trop premiumiser la recette.

Un travail est fait par le network et par la flotte pour monter cette recette unitaire avec une premiumisation et en même temps maintenir une configuration cabine qui nous permette de ne pas être trop exposés en termes de retrait du trafic affaires. C'est un vrai sujet. Derrière, il y a le lancement du plan transformation un peu sur tous les domaines. Nous essayons de trouver des moyens de générer plus de productivité. Sur la maintenance prédictive, des travaux sont faits pour éviter d'avoir des dépôts intempestifs et d'abaisser les coûts de maintenance. Je pense que c'est une vraie bonne idée pour demain.

Sur les fonctions supports, nous travaillons aussi à plus d'efficacité.

Je parlais tout à l'heure des dépenses discrétionnaires qui ne sont pas directement liées à l'exploitation pour voir comment mieux les maîtriser, répartir autant que faire se peut sur des budgets base 0. Je pars d'une page blanche et je vois si j'ai vraiment besoin de tout ce que je développe en termes de coût, si je tire le trait par rapport à l'an dernier. C'est un exercice qu'il faut refaire tous les ans pour alléger la structure de coûts.

Sur la partie IT-AMO nous travaillons beaucoup sur une meilleure maîtrise des budgets innovation, mieux retravailler notre copie sur tous les chantiers qui sont lancés, prioriser ceux qui sont directement liés à la performance opérationnelle et à l'amélioration de la marge opérationnelle.

Sur le CCO, on voit que le NPS remonte. C'est plutôt une bonne nouvelle, c'était un vrai sujet d'inquiétude. Si l'on veut maintenir notre niveau de recette, il faut que nos clients soient satisfaits de la prestation que l'on offre. Beaucoup de travaux sont faits sur la performance opérationnelle, tant au niveau du CCO que la coordination avec la maintenance, la satisfaction cabine, le TAT de nos avions. Il y a beaucoup de sujets autour de cela qu'il faut continuer à pousser dans le cadre du projet Perfops. Tout cela doit être mis en oeuvre pour arriver à remonter cette marge opérationnelle et se mettre à l'abri d'un retournement de conjoncture. Quand on parle d'une marge de 5 à 6 % et que cela va moins bien, on reste dans un univers *flat* ou positif ; quand on parle d'une marge négative on ne fait que creuser le déficit.

Mme LAVIGNE LEDOUX. - C'est une situation préoccupante puisque le REX que vous nous présentez est inférieur à celui de 2018 qui était dans une année plus que perturbée. Nous avons du mal à appréhender de ce côté de la table, et pour les salariés, le fait qu'année après année le même constat est fait et pourtant, année après année, il y a des plans d'économies. Ils sont principalement faits sur les embauches, principalement sur les salariés, avec des mesures parfois générales. J'en citerai une comme l'arrêt de se déplacer, la réduction des coûts de déplacement qui, s'ils perdurent, vont mettre à mal des organisations : par exemple pour le Commercial France la Direction a centralisé un certain nombre d'activités de pilotage des activités à Paris, mais les gens n'ont plus le droit de venir à Paris. Cette situation ne va pas tenir très longtemps car au bout d'un moment c'est l'organisation qui va implorer.

Nous pouvons comprendre que des économies soient recherchées en permanence. Nous voudrions que cela suive les organisations que vous mettez en place. A un moment donné, il va falloir se poser les vraies questions sur comment faire le *business*.

Dans les semaines à venir il va nous falloir savoir quel est le plan d'évolution de la recette que vous envisagez. Vous nous dites que c'est principalement la recette qui pose question. Par rapport à l'offre on a une baisse de recettes qui par rapport à Lufthansa est maintenue car on conserve des parts de marché ; le marché est tenu, mais la concurrence est féroce. Certaines compagnies baissent les prix. Il y a toute une série d'événements. C'est votre stratégie à vous qui pose question. Qu'est-ce qui va changer entre 2018-2019 et la politique qui va être mise en place en 2020 ?

Dans la déclinaison de la stratégie de Ben SMITH, la part Air France est un gain de 900 M€ en plusieurs années alors que l'on fait tout juste 300 et quelque millions. Comment y arriver ? Comment passe-t-on ce *gap*-là ? Dans les stratégies qui sont proposées on ne voit pas comment on y arrive : 400 millions résultent du projet de transformation et 150 projets sont annoncés en cours et en même temps.

Une fois de plus, on nous donne les mêmes raisons : simplification, économies à tout va, sauf que dans les faits, année après année, cela se traduit par les mêmes questions pour les salariés. Ceux-ci font les efforts. On nous cite de plus en plus les dépenses des compensations clients, mais quand on écoute les gens qui travaillent dans ces services, principalement en France, ils nous disent : « Maintenant on nous dit : il faut payer ». Comme on n'est pas très nombreux, « il faut lâcher » car il faut que le client soit content. Sauf que les clients sont clients dans d'autres industries et quand ils voient qu'ils peuvent récupérer de l'argent ils le font.

Il y a un paradoxe entre ce que vivent les équipes au quotidien et les résultats que vous annoncez. Vous nous avez donné le NPS au 3^{ème} trimestre, quel est-il au semestre ? On sait qu'il s'améliore, il y a des chantiers qui fonctionnent, mais force est de constater que les recettes que l'on a utilisées jusqu'à présent ne fonctionnent pas. On aimerait que l'on nous présente la stratégie qui au niveau de la recette va être mise en place. Quelles sont par chantier les économies attendues ?

Comment y arriver ? En effet, dans les faits souvent la simplification se termine par de la complexification pour les équipes.

On sait qu'il y a beaucoup de choses qui sont faites mais comme on n'a jamais mesuré ce qui fonctionnait ou pas...on aimerait que vous nous disiez dans cette instance ce qui a pu être dégage sur telle ou telle chose, ce qui voudrait dire que l'on va dans le bon sens. Le problème est que l'on nous présente souvent ce qui ne va pas et on a l'impression qu'il n'y a que cela derrière.

M. TIZON, Président. - Nous avons déjà eu ce débat à la dernière session. J'entends cette remarque, à savoir que malgré les années et le fait que l'on cherche à atteindre on n'y est pas encore. Pour autant il n'y a pas de recettes miracles, on le sait tous, par rapport aux entreprises. Il doit y avoir une action pour soutenir le niveau de recettes, que ce soit en unitaire ou au global. Si l'on arrive à avoir quelqu'un de disponible pour décembre, je serai content que la Direction Commerciale puisse venir exposer la stratégie pour soutenir la recette car ils y travaillent fortement.

Il y a des actions. Pour les dépenses, il faut obligatoirement travailler sur les achats, mais aussi sur nos structures de coûts et sur la simplification. Je ne vais pas devancer l'échange que nous aurons cet après-midi sur le plan transformation. Nous avons une réflexion, un certain nombre de projets. Nous essayons plutôt – vous nous en avez fait le reproche – de mettre la charrue avant les bœufs. Avant de dire ce qu'ils vont être, il s'agit de travailler avec les équipes pour voir ce que l'on peut faire.

Cela passe aussi par un ensemble d'actions, par le fait de se pencher sur les points où l'on perd de l'argent. Nous avons déjà eu cet échange assez complexe sur le court-courrier. L'objectif sur le court-courrier est de revenir à l'équilibre car aujourd'hui si nous perdons de l'argent sur le court-courrier, c'est le résultat global de l'entreprise.

Il y a des actions de fond. Je comprends la question que vous posez. Je pense que la partie transformation que nous aborderons cet après-midi et sur laquelle nous reviendrons de façon récurrente dans les mois à venir doit être capable. Celle-ci a des aspects coûts, chiffre d'affaires. Cet ensemble d'actions doit nous permettre de faire. Que ce soit Ben SMITH ou Anne RIGAIL, il y a une vision positive sur la capacité, à travers la croissance, à travers le renouvellement de la flotte, d'atteindre ces chiffres. Nous ne sommes pas là pour se dire que l'on n'y arrive jamais. Ce n'est pas l'objet.

M. ANCONETTI. - Sur les compensations clients, si un message est passé « d'en lâcher » au client. Dites-moi qui vous donne ce message ? J'aimerais bien savoir comment cela se passe. On a lancé une étude sur le marché du UK, on a récupéré un cas juridique qui a été gagné par Ryanair où l'on s'interdit d'indemniser le client à travers les officines qui font de la retape auprès de nos clients pour les encourager à venir réclamer auprès de l'Airlines. Ryanair a gagné ce cas en disant qu'ils sont enclins à rémunérer directement le client et non pas à travers une officine. Je l'ai mis immédiatement en place, à compter du mois de septembre, avec les équipes du CUCO et de Fabien PELOUS pour adopter la même stratégie. Si une officine ne perçoit plus sa commission sur ce qu'elle a gagné auprès de l'Airlines, cela va casser son *business model* et la mettre en difficulté. J'ai vraiment envie que cela fonctionne ainsi.

Je suis enclin à ce que l'on indemnise dans les règles prévues par l'Europe qui vont déjà selon moi largement au-delà de ce qui devrait se faire en termes d'indemnisation, et à demander l'application de la même stratégie et de regarder ensuite en Europe, partout où c'est possible, si l'on peut étendre ce cas pour diminuer le niveau de nos compensations clients.

Ce « geste » commercial » auprès du client est un sujet sur lequel nous allons travailler l'année prochaine. Nous avons réussi – nous en avons parlé en Commission Économique – a bien

modéliser la relation entre la performance opérationnelle et l'impact sur les compensations clients. Il reste pour moi maintenant un volume que j'estime à 10 ou 12 millions de ces fameux « gestes commerciaux » pour aller plus finement dans l'analyse. Nous allons prendre un jeune stagiaire et lui faire reprendre toutes les indemnités qui ont été faites pendant 2 ans. Nous allons redescendre dossier par dossier pour essayer d'en sortir quelque chose d'intelligent pour voir si oui ou non nous avons quelque chose à gagner et quelle est la mesure de la marge que nous pouvons prendre sur cette « largesse » vis-à-vis du client sur l'indemnisation.

Sur les déplacements, je partage votre avis. Je n'ai pas du tout envie de limiter les déplacements des commerciaux car ils viennent soutenir quelque part la recette et le niveau de chiffre d'affaires de l'entreprise. Nous avons pris des mesures en fin d'année, même à mi-année compte tenu de l'évolution de la recette, pour essayer de maintenir un niveau de résultat et de marge décent par rapport à ce que nous avons fait l'an dernier dans un univers de grève et vous avez raison de le souligner. On parle beaucoup d'empowerment au sein de l'entreprise. On est parti sur l'autovalidation de la mission il y a 18 mois, force est de constater que le coût de cette mission suite à la mise en place de cette autovalidation par le salarié a augmenté de 67 %. C'est conséquent.

Je parlais tout à l'heure du budget base 0, si l'on veut travailler sur des niveaux de marge qui restent ce qu'ils doivent être pour se mettre à l'abri, il faut raisonner en permanence, tous les ans, en budget base 0 et voir quel est le niveau de déplacement à faire, comment travailler différemment pour éviter le coût des déplacements ?

Lorsque je parle de l'augmentation des coûts j'avais enlevé la partie billet. C'est le pur *cash out* du déplacement. Il y a cette partie pur coût, mais il y a aussi le temps d'immobilisation de l'agent qui est en déplacement et sa perte de contribution à l'activité. Nous sommes descendus vraiment dans le détail sur ces sujets-là. Je vois que des choses pourraient être améliorées, évitées. Il y a des déplacements que l'on pourrait faire en étant moins nombreux. On pourrait faire plus de démultiplication sur des réunions, plutôt que d'envoyer 10 personnes en envoyer 2 et faire passer ensuite l'information. Il y a plein de choses qui peuvent être faites au niveau de l'entreprise pour réduire ses coûts. Ce n'est pas anodin en termes de montants et de mobilisation des salariés.

Oui, l'année prochaine il faut restaurer un certain niveau de déplacement pour que les commerciaux puissent travailler et soutenir la recette. Par contre sur l'ensemble de l'entreprise il faut vraiment se demander si l'on a vraiment à se déplacer ou si l'on peut faire différemment.

M. BEURAIN. - Je vous ai écouté Monsieur TIZON. Cela fait longtemps que l'on vous entend être en recherche d'efficacité, de simplification, etc. Cela ne fait que 4 ans que je suis élu, mais je pense que pour les plus anciens c'est quelque chose que vous répétez à longueur de sessions. Aujourd'hui vous avez toujours la même explication quand cela ne va pas.

Sur le terrain nous constatons que parfois vous mettez des outils qui vont à l'encontre de la simplification. Je pense notamment à la maintenance. Nous avons eu le débat en session au niveau de la maintenance. Cela ne va pas toujours dans le bon sens, malgré nos alertes, malgré les avis des élus qui, pour certains, sont très pointus sur leur métier. Nous ne sommes pas toujours écoutés et vous revenez à la fin en nous disant que cela ne fonctionne pas. Nous ne comprenons pas. Il suffirait juste d'écouter les salariés pour avoir la simplification que vous recherchez.

Il y a une nouvelle présentation. On nous compare à des groupes Lufthansa, IAG, et pour compléter la remarque de Monsieur DELLI-ZOTTI par rapport à son *benchmark*, vous devez nous comparer avec des groupes ou des structures qui n'ont pas les mêmes difficultés que nous, c'est-à-dire des compagnies sur ADP qui paient les mêmes charges que nous en termes aéroportuaires, des compagnies qui ont les mêmes droits sociaux, quand on parle des retraites, des charges sociales. Si

vous nous comparez avec des compagnies où il n'y a pas de droit social, où les frais d'aéroports sont réduits au maximum, forcément qu'ils seront meilleurs. Nous ne partons pas de la même base. Mélanger des choux et des carottes, je veux bien, cela fait une belle soupe, mais entre un chou et une carotte le goût n'est pas le même. Faire des comparaisons, je ne suis pas contre, mais comparons ce qui est comparable.

Dans votre présentation vous mettez de nouveaux éléments et vous en retirez certains. Je regardais sur le site de la DGAC le trafic français, je suis quand même surpris par rapport au décalage entre ce que vous nous présentez et ce qu'il se passe. Trafic intérieur : + 2,8 % ; trafic international + 5 % ; entre l'année 2018 et 2019 à fin octobre.

Vous ne nous communiquez plus le coefficient de remplissage et le nombre de passagers transportés. Dans un contexte où en France on a de plus en plus d'activités et de trafics, est-ce que nous transportons plus de passagers ? Quand vous mettez les ASK, cela nous donne une vision partielle car dedans il y a des kilomètres fournis. Sur les ASK, page 4, par rapport à votre budget vous êtes à - 1,5. Vous aviez espéré 1,5 de plus dans un contexte où en France la croissance est de 4 %.

N'est-on pas en décalage par rapport au marché et à nos prévisions ? Peut-on avoir le coefficient d'occupation et le nombre de passagers transportés à fin octobre ainsi que la comparaison avec fin octobre 2018 ?

Quelle est la raison des provisions passées sur X Airways et Aigle Azur, les 10 M€ ? Quels sont les engagements que nous avons avec ces deux compagnies ?

Sur les dettes de location (page 22), vous nous expliquez que l'on fait un remboursement pour - 464 M€, que vous comptabilisez sur le tableau de droite pour faire baisser la dette et que vous réinjectez 333 M€ - c'est une nouvelle dette de location. A quoi est-ce que cela correspond ? S'agit-il de nouveaux contrats ? De locations que vous remettez au bilan parce que ce sont des dettes à payer ?

Il y a un nouvel élément (page 12) sur l'évolution des recettes unitaires. Nous avons l'habitude de voir « confidentiel » sur certaines pages. Là, c'est « strictement personnel et confidentiel ». Pouvez-vous nous expliquer la différence de notion ? À quels articles du Code de travail cela se rattache ?

En ce qui concerne les coûts unitaires, dans le Groupe ils sont en baisse de 2 % et sur l'activité réseau de 1 %. Je comprends que nos coûts descendent plus vite que nos recettes, pourtant vous nous expliquez qu'il y a un problème de résultat. Pouvez-vous être plus précis sur ce problème de résultats ?

Pour les couvertures carburant, dans votre présentation je n'ai pas compris cette histoire de variation négative (page 5) et les 317 M€. L'effet prix était positif : le carburant est moins cher ; il est impacté négativement par des couvertures à hauteur de 317 M€. Est-ce à dire qu'en 2019 les couvertures nous ont coûté par rapport à 2018 où les couvertures nous ont protégés ?

Sur les compensations clients, pouvez-vous détailler la ventilation de ces compensations et les types de défaillance compagnie que l'on retrouve le plus ? Sur quoi faut-il travailler pour éviter d'avoir autant de compensations clients ?

Sur le résultat d'exploitation réseau, sur l'activité long-courrier vous indiquez 419 M€, y compris soute ; quelle est la part des soutes dans les 419 M€ ? Il faut pouvoir se rendre compte de l'activité réelle du Cargo mis à part le Full Freighter.

M. ANCONETTI.- Je peux vous redonner le coefficient d'occupation. Je me demande même s'il n'est pas publié quand on fait les présentations. Dans les *waterfall* sur l'explication des résultats, au niveau remplissage vous avez l'effet du coefficient d'occupation. Le *waterfall* sur le 3^{ème} trimestre montre que l'effet remplissage par rapport à l'année dernière est positif de l'ordre de 15 M€. Cela se traduira pour vous en évolution de coefficient de remplissage. Nous vous le redonnerons la prochaine fois.

Par contre par rapport au budget, nous attendions un remplissage plus important puisque l'effet remplissage est négatif. Je vous le retraduirai en coefficient d'occupation pour que vous voyiez bien ce que cela veut dire en termes de points de *load factor*. C'est plus parlant. Je ne sais pas pourquoi ce n'est pas dans la présentation.

Sur le *benchmark*, je suis d'accord avec vous sur le coût des redevances sur ADP ; on n'est pas le moins cher de la plateforme européenne. En termes de compagnie, les legacy carriers, ce que je mets dans le *benchmark* est ce qu'il y a de plus comparable en termes de structure de coûts. Si je vous mettais Ryanair, EasyJet, pour le coup je serais complètement hors sujet en termes de structure de compagnie. Les gros acteurs qui sont en face de nous (Lufthansa, British, IAG, Iberia) sont des compagnies comparables en termes de structures et de mode de fonctionnement.

À titre personnel, cela n'engage que moi mais je trouve que l'Europe n'est pas juste, en particulier sur le transport aérien, et favorise ce que j'appelle du *dumping* social puisque nous avons des taux de charges sociales plus élevés que nos concurrents européens. Quelque part il n'y a rien de prévu dans la réglementation européenne pour cela. On se retrouve *de facto* en ligne avec des concurrents qui n'agissent pas à armes égales en termes de coût du travail. Même logique pour ADP qui malheureusement est notre base principale ; elle a des avantages et des inconvénients. Le positionnement stratégique de l'aéroport de Roissy et de la France dans l'échiquier européen et mondial en termes de structure de réseau est clé. Par contre, l'aéroport a de grosses potentialités de développement, il est très ouvert par rapport à des aéroports comme Londres Heathrow qui est contraint en termes de slots et où British Airways est protégée par rapport à l'arrivée de nouveaux entrants. Par rapport à KLM, Schiphol est lui aussi complètement saturé en termes de slots mais KLM est plus protégée que nous en termes de nouveaux entrants car l'aéroport n'offre pas les mêmes potentialités de développement que CDG.

Oui, sur ces sujets-là il y a des vraies questions. C'est pour cela aussi que cette pression sur la recette se fait forte vis-à-vis de notre marché puisque le marché français est attractif pour toutes ces compagnies européennes. En revanche, si l'on regarde nos parts de marché en France par rapport à celles de nos concurrents européens sur leur marché domestique, nous sommes encore au-delà de ce qu'eux auront en termes de parts de marché. Nous sommes dans une phase où nous continuons à être fortement attaqués, par contre notre taux de part de marché reste supérieur à celui de nos concurrents sur ces sujets.

Pour le *benchmark*, nous n'avons pas de compagnies de taille comparable opérant sur la plateforme de CDG dans les mêmes proportions que nous puisque c'est notre base principale. Malheureusement sur tous nos mouvements, nous nous prenons les coûts ADP alors que les compagnies qui viennent nous voir les prennent dans une moindre mesure parce que ce n'est pas leur base opérationnelle. Il est vrai que de ce côté-là l'impact est assez fort.

Après, si nous voulions vraiment nous lancer dans une analyse fine de notre différence, si l'on prenait par exemple KLM, son taux de charges sociales et les redevances de Schiphol, on aurait une trajectoire ascensionnelle en termes de résultats – c'est bien le sujet qu'il faut continuer à porter auprès de l'État pour qu'ils essaient de faire quelque chose là-dessus, mais si l'on va jusqu'au bout du raisonnement, si l'on se positionne ainsi il faut retraiter le niveau de recettes unitaires. En effet on

ne peut pas avoir le meilleur des deux mondes en termes de positionnement géographique de l'aéroport et continuer à garder dans cette étude son niveau de recettes unitaires. Il faut se remettre à un niveau de recettes unitaires qui soit celui de nos concurrents sur des bases un peu différentes et on verrait que cela baisse un peu.

Si l'on raisonne en taux de charges sociales, il faut peut-être aller voir l'équilibre global, économique et la pression de l'impôt sur le salarié, dans les zones sur lesquelles on se projette. Si l'on se met dans la configuration d'un taux de charge hollandais – on n'a pas de chance car il est l'un des moins élevés d'Europe, dans le *benchmark* cela ne nous aide pas – la pression fiscale est différente. Cette pression fiscale différente sur le salarié hollandais renvoie à un niveau de salaire. On ne pourrait peut-être pas bénéficier directement de cette baisse de charges sociales ; il faudrait peut-être ajuster le salaire dans le cadre d'une pression fiscale qui est différente à l'intérieur de la Hollande. Cela bougerait peut-être le coût du travail. Il faut retravailler beaucoup de choses pour faire un *benchmark* précis mais il faut continuer à mener le discours que l'on mène auprès de l'État pour avoir une prise de conscience. Nous l'avons bien vu avec les défaillances des compagnies françaises, cela retraduit quelque part le positionnement de la France, les charges que nous subissons sur les Opérations aériennes. C'est plus compliqué pour nous que pour certains de nos compétiteurs. Il faut continuer à garder le discours, mais si l'on rentrait profondément dans l'analyse telle que je viens de le faire, on n'aurait peut-être pas le même résultat au final. Il faut le garder plutôt pour nous.

Sur les dettes de location, il y a deux choses dans le croisement des dettes : avec les normes IFRS, quand on étend un contrat, auparavant il avait ce fameux ratio de coûts par activité qui faisait débat. Pour se comparer aux compagnies américaines, on multipliait par 7 ou 8 le montant du loyer, on rajoutait cela à l'intérieur de la dette et on disait : « toutes choses étant égales par ailleurs, voilà ce que représente l'état de notre dette » puisque ces avions ne figuraient pas dans les actifs de l'entreprise. Ce n'est plus le cas maintenant avec les normes IFRS : lorsqu'un avion est en leasing opérationnel, on a en actif un « droit d'utilisation » qui est repris sur la durée du contrat. Ce droit d'utilisation se met à l'actif du bilan comme si c'était un avion en pleine propriété. Sur la présentation du bilan, on n'a plus le gain que certaines compagnies avaient à l'époque dans la présentation bilantielle en venant alléger un peu leurs actifs et en ayant en engagement tout en dehors du bilan le montant des loyers qu'ils avaient à payer sur ces avions en location opérationnelle.

Quand on étend un contrat, on va recréer un morceau de dette. Dans cette variation sur les nouvelles dettes, il y aura deux choses : les extensions de contrats et des nouveaux avions que l'on prendrait en leasing opérationnel. C'est bien ce que l'on retrouve dans ces 333 M€.

J'espère que je suis clair puisque c'est un sujet assez ardu et pas très facile à comprendre, mais on retrouve bien ces deux éléments-là.

M. BEURAIN.- Là, en l'occurrence c'est les extensions, de nouveaux avions ou les deux ?

M. ANCONETTI.- Il faudrait que je regarde plus en détail. Je pense que c'est un mixte des deux. J'en parlais tout à l'heure dans l'évolution de la courbe des pleines propriétés de la Compagnie, nous voulons baisser ce ratio d'avions en leasing opérationnel.

Le marché a beaucoup évolué. Pourquoi avions-nous un taux de leasing opérationnel aussi fort à l'époque ? Les années précédentes, la Compagnie était dans une situation financière encore bien plus mauvaise que celle que nous avons maintenant, avec un ratio d'endettement élevé, des résultats qui n'étaient pas présents. Les banques ne nous prêtaient pas. Quand nous venions avec un avion à financer, on nous disait non ou alors les conditions étaient telles que c'était difficile de les accepter. Nous essayons de rabaisser ce taux car c'est plus intéressant de les traiter en pleine propriété.

En ce moment, sur le marché les taux sont extrêmement bas, voire négatifs en termes de financement. Cette différence de coût entre le leasing opérationnel et la pleine propriété existe toujours mais elle est beaucoup moins marquée qu'à l'époque où nous étions avec un couteau sous la gorge et des banquiers qui ne voulaient pas nous prêter.

Nous voulons continuer à baisser ce ratio. L'objectif, de mémoire, est de l'ordre de 30 à 35 % de la flotte en leasing opérationnel, le reste étant en pleine propriété pour diminuer le coût de possession et le coût de la coque. Par contre cette différence entre le loyer opérationnel et la pleine propriété a tendance à diminuer. Il faut quand même se garder un peu de flexibilité sur le financement de la flotte pour, en cas de besoin, sortir des types avions ou les changer.

Quand on rentre sur des financements en pleine propriété, un certain nombre de montages sont faits pour optimiser ce coût de financement et de dettes. Je pense à des montages comme les JOLCO (les *Japanese Operating Lease*) où l'on a énormément de gains fiscaux et de financements sur les avions, mais où le déblocement des financements, si l'on veut en sortir de manière anticipée, est plus compliqué à gérer.

Il faut bénéficier de ce type de financement pour abaisser notre coût de capacité, mais il faut se garder une marge de manoeuvre sur un pourcentage de la flotte pour la faire évoluer comme nous le souhaiterions si jamais nous avons besoin de nous dégager ou de changer de type avion en cadre d'exploitation. Cela répond à cela.

Je n'ai peut-être pas été assez clair sur les couvertures dans mon explication. Les deux pavés verts à droite sont les effets positifs de la couverture en 2018 et en 2019. En 2019, la couverture a encore un effet positif sur le prix du carburant. En revanche, cet effet est 10 fois moins important que celui de 2018. Au regard de ce *waterfall* qui est une variation entre 2018 et 2019, je dois prendre en compte dans mon effet couverture l'effet de la variation de l'efficacité de ma couverture entre ces deux années.

Quand en 2018, l'efficacité de ma couverture était de 350 M€ et qu'en 2019, elle n'est que de 35 M€, j'ai une variation négative de l'impact de ma couverture entre ces deux années et c'est ce que nous retrouvons là puisque l'effet prix de plus 196 M€ est l'évolution de mon prix entre 2018 et 2019. Le prix a baissé. Quand on a construit la structure de la couverture en début d'exercice, le pétrole était plutôt aux alentours de 80 \$. Nous avons commencé à nous couvrir à ce niveau-là. Quand le prix baisse, l'efficacité de la couverture diminue. Nous nous repositionnons au fur et à mesure de l'année pour tenir compte de ces évolutions, mais un volant de couvertures est pris en début d'année et quand nous avons une forte baisse pendant l'année, alors que nous avions prévu une construction avec un prix plus haut, l'efficacité de la couverture est différente.

J'espère que vous comprenez ma réponse.

Sur les compensations client, nous allons faire une présentation en Commission Économique. Nous la partagerons avec vous si vous le souhaitez. Nous avons travaillé sur une construction du budget en liaison avec les équipes du Hub pour bien répartir des données opérationnelles, retrouver toutes les composantes des compensations clients et bien les décliner en fonction de l'activité. C'est pourquoi je disais qu'il y avait encore un montant qui n'était pas directement lié à l'exploitation, mais qui répondait aux gestes commerciaux et sur lequel nous voulons aller plus loin et travailler.

Qu'est-ce qui ressort le plus au niveau des compensations clients ? Je vois principalement les connexions ratées que nous retrouvons comme en *number 1* en termes de compensations clients. Ce sont les plus difficiles à capter puisque les compensations que nous allons payer sur des retards supérieurs à trois heures ou sur des annulations de vols sont faciles à repérer parce que nous les

retrouvons directement et nous avons un lien direct avec l'événement. La *miss connexion* devient plus compliquée car nous pouvons très bien avoir un vol qui n'est pas *flagué* comme ayant un retard supérieur à trois heures, qui est en dessous des retards sur une D15 ou une A15, mais qui, pour 10 ou 15 minutes, va générer une connexion ratée et nous n'allons pas réussir à remplir la promesse au client. Nous y travaillons et nous vous apporterons des éléments.

Sur le long-courrier, je vous donnerai la part de la contribution cargo. Nous raisonnons plutôt en *network* puisqu'auparavant, la présentation du résultat cargo était faite de telle manière que l'on traitait le Cargo comme s'il achetait des soutes à l'intérieur de nos avions. Nous prenions tous ces coûts intra compagnie pour essayer de recréer un compte de résultat du Cargo et trouver quel serait le résultat du cargo.

Dorénavant, nous raisonnons plutôt en contribution marginale et considérons que le cargo apporte tel niveau de recette supplémentaire dans la recette sur le long-courrier. Nous ne prenons plus en compte le coût de la soute, nous sommes vraiment en contribution. Ce qui génère un résultat extrêmement fort. Mais je vous le donnerai afin que vous voyiez la part de la recette cargo par rapport à la recette passager.

M. TAIBI.- Je tenais à remercier tous ceux qui ont voté non l'année dernière car quand je vois le *free cash flow*, NAO à zéro. La Direction n'était donc pas honnête l'année dernière parce que vous nous aviez fait croire que l'on pouvait tout monter, alors qu'il y avait dans l'accord un *free cash flow* négatif égal $0 + 0$, la tête à Toto ! Vous vous rappelez, Monsieur TIZON, c'était dans le préambule. C'était l'accord JANAILLAC.

Je suis toujours admiratif des financiers qui sont des magiciens avec les chiffres, vous faites ce que vous voulez, surtout sur le *free cash flow*. C'est un indicateur qui est un peu plus à la main que d'autres, tout dépend de la stratégie, de ce que l'on fait : J'ai 2 M€ en trésorerie, je veux acheter une maison. Est-ce que je fais un crédit ou je paye en *cash* ? Tout dépend de ce que fait le directeur, en tout cas le PDG, de ce qu'il choisit. Achète-t-il la maison *cash* avec la trésorerie ou investit-il ? Il y a une variation.

Je ne suis pas un expert. J'aimerais que vous m'expliquiez comment on a de telles variations. Est-ce bien lié à la stratégie, oui ou non ? C'est la première question.

J'ai entendu parler du rapport McKinsey. Nous en parlons maintenant sur les comptes et non sur la stratégie. Mais nous sommes obligés d'en parler parce que je lis en page 4 que les premiers impacts du projet de transformation sont à hauteur de 140 M€ compensés par un contrôle très strict des dépenses et les premiers impacts du projet de transformation. Peut-on avoir le détail entre les premiers projets de transformation et le contrôle strict des dépenses ? Sur ces 140 M€, combien sont liés à la transformation ?

Je vois qu'il y a des réductions des déplacements et des frais de consultants pour 30 M€. J'ai envie de dire « enfin ! » car quand je vois, pour le peu de fois que je vais au siège, le nombre d'anciens salariés avec des hautes responsabilités qui sont consultants chez Air France, cela nous coûte énormément. C'est le début et il faut accélérer ces réductions de consultants qui vivent aux crochets de notre Compagnie et qui nous coûtent très cher.

De même, j'aimerais savoir, sur ces 30 M€, quelle est la hauteur de la réduction sur les consultants. Il y a les déplacements d'un côté et les consultants de l'autre. Vous avez mis les deux, j'aime bien savoir de combien on a réduit les déplacements des consultants.

Il faut également réduire les déplacements. L'année dernière au CES de Las Vegas, KLM a envoyé six personnes, Air France 30. On est parti trois-quatre jours à Las Vegas, toujours les mêmes.

Nous sommes pour un contrôle strict de certaines personnes qui sont pour que le petit personnel fasse des efforts, mais quand cela s'applique à eux, la Compagnie a bien évidemment de l'argent. Il est donc très bien qu'il y ait un contrôle strict des dépenses superflues.

En revanche, il y a des dépenses qui sont essentielles, qu'il faut garder et qu'il faut même améliorer en faveur de nos clients et des salariés d'Air France.

À propos de la stratégie classe Affaires, vous avez expliqué que l'on s'exposait à trop de premiumisation. OK, mais nous avons quelqu'un là-haut qui dit qu'il faut augmenter les recettes Premium. J'ai un peu de mal. Quand nous sommes dans une instance, nous entendons cela, quand nous allons là-haut, nous entendons autre chose. Je suis d'accord que nous nous exposons trop si nous faisons trop de classe Affaires et de sièges Premium, mais c'est la stratégie de notre nouvelle Direction. Nous verrons si elle fonctionne. Mais si elle ne fonctionne pas, c'est encore nous qui allons payer les pots cassés.

De même, tout le monde se glorifie que l'on remette la stratégie de la classe Affaires sur le court-courrier. Il n'y a même pas 10 ans, on nous disait qu'il fallait l'enlever parce que sur les trajets de moins d'une ou deux heures, c'était le prix qui prévalait par rapport à la classe Business.

Marche arrière – mais nous avons l'habitude à Air France, on avance, on recule –, on remet entre les deux sièges le rideau et on rabat entre les deux sièges. Mais il y a à peine 10 ans, voire six-sept ans, on est venus ici nous dire qu'il fallait vite arrêter, que cela nous coûtait un pognon fou.

C'est la crainte que j'ai. Je ne suis pas rassuré parce que ce qui ne marchait pas il y a sept ans devrait fonctionner maintenant. Il faut que l'on m'explique comment.

En tout cas, nous ne sommes pas là-haut, ce n'est pas nous qui faisons la stratégie, mais nous la subissons si elle n'est pas bonne à travers les comptes que l'on nous présente.

Les comptes du troisième trimestre 2019 sont liés à une stratégie d'avant. J'ai entendu les *leasings* ou pleine propriété, ce sont des choix de l'époque, ils avaient choisi le *leasing*. J'ai entendu que c'était parce que l'on ne nous prêtait pas d'argent. Je vous crois sur parole, mais peut-être qu'avant les normes IFRS, il était plus rentable de passer par le *leasing*. Je ne suis pas financier, ce n'est pas mon boulot.

Pour M. TIZON, nous avons fait une déclaration ici sur le rapport McKinsey. Les élus, en tout cas notre OS, demandent de nouveau à avoir accès à ce rapport car il est dans nos comptes à travers, c'est écrit, « *les premiers impacts du projet de transformation qui découlent du rapport McKinsey* ».

Monsieur RAQUILLET, vous faites comme cela de la tête, mais vous n'étiez pas là. Il faut lire les minutes des quatre années passées pour pouvoir dire oui ou non ou hocher de la tête. Vous ne pouvez pas hocher de la tête, vous n'étiez pas là. Donc vous écoutez.

Revenons aux comptes.

Nous avons une inquiétude car tous les trimestres, on nous met des comptes alarmants pour nous faire peur. Mais j'écoute aussi notre PDG quand il va aux Investor Day et là, c'est un autre discours. C'est ce qui ne va pas. Quand il va voir les investisseurs, il ne parle pas aux syndicalistes mais au marché et quand on parle au marché, on ne peut pas dire n'importe quoi parce qu'il y a sanction sur le cours de la bourse. C'est différent.

Ici, vous pouvez nous raconter ce que vous voulez, vous pouvez même nous mentir, il y a des choses qui sont tellement complexes que nous vous croyons sur parole. En revanche, quand il parle aux professionnels et au marché, on ne peut pas raconter n'importe quoi. À un moment donné, il faut que cela fonctionne.

C'est donc en décalage chaque fois entre ce que nous pouvons voir à l'extérieur et même dans d'autres instances (CVS ou autres) et quand nous sommes en CSEC. Ce n'est pas en symbiose ou en osmose. J'entends le financier qui nous dit « attention » et j'entends là-haut qu'il faut aller à fond sur le Premium.

Qui a raison ? Le financier ou le PDG ? À la fin, au bout du bout, c'est le salarié qui paiera s'il y a des erreurs.

J'aimerais donc votre avis car à la fin, ce sont les « pépettes » qui parlent dans le monde. J'aimerais votre avis de financier. La stratégie de premiumisation nous fait-elle prendre des risques pour notre recette ? Vous avez dit que l'on n'allait pas tout miser, mais quand on commande des avions, on met x sièges en classe Affaires, x en Premium et en cas de retournement, on ne va pas réinvestir pour tout changer. Ce n'est pas aussi simple. Les avions que l'on va commander seront comme cela. S'il y a un retournement de situation, comment cela se passe pour nous ?

Quand on se compare, j'aimerais que l'on se compare aux comparables. Quand on se compare à IAG, IAG joue à guichet fermé à Heathrow. Ils ont le monopole, en tout cas un marché très fort entre la City et Wall Street. On ne peut pas nous comparer à IAG.

On peut se comparer à Lufthansa. Il fût un temps, on se comparaît beaucoup à Lufthansa quand ils avaient des marges. Mais comme elles sont réduites, on prend maintenant le numéro 1 qui n'est pas comparable. C'est comme KLM et Air France, IAG joue à guichet fermé, c'est plus facile d'avoir une recette unitaire haute chez KLM qu'à Roissy Charles de Gaulle où c'est ouvert aux quatre vents. Là où nous sommes mauvais, c'est que nous jouons à guichet fermé à Orly et nous ne sommes pas capables d'avoir une recette unitaire haute. Mais là, ce n'est pas moi qui ai la stratégie, c'est vous et là, on est très mauvais.

M. TIZON, Président.- Il est normal de se comparer aux meilleurs si nous voulons être le numéro 1 européen.

IAG est en effet dans un modèle particulier, mais je ne vais pas faire de commentaires.

Je n'ai pas entendu qu'Éric ANCONETTI ait dit que nous nous exposions avec la premiumisation.

M. TAIBI.- « On s'expose de trop à la premiumisation ». Je l'ai écrit à la virgule près.

M. ANCONETTI.- Ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit. J'ai dit qu'il ne faut pas s'exposer de trop à la premiumisation et que dans la construction des configurations cabines, on prenait bien soin d'avoir une structure équilibrée entre la partie premiumisation et la partie économique pour justement ne pas trop s'exposer en cas de retournement de conjoncture. C'est ce que j'ai dit. Sinon vous allez me faire avoir des ennuis, Monsieur TAIBI.

M. TIZON.- Il ne raconte pas n'importe quoi, Monsieur TAIBI. Les chiffres évoqués ici sont ceux qui sont évoqués au *board*. C'est la même chose.

Nous en avons parlé à plusieurs reprises, nous savons que nous avons une forme de communication paradoxale avec une communication externe qui a pour objet de rassurer les marchés et une communication interne où nous donnons les chiffres.

Mais *in fine*, les chiffres ne sont pas traficotés, ce n'est pas notre intérêt. Si les chiffres que nous pouvons annoncer ici étaient 10 fois meilleurs, je n'en serais que satisfait. Il n'y a pas de stratégie cachée de l'entreprise. Il y a une réalité que nous devons partager et nous estimons que nous devons pouvoir relever les choses.

M. ANCONETTI.- Pour moi, le *free cash* est comme le compte bancaire à la maison, la position du banquier à la fin, c'est le thermomètre. On ne peut pas faire grand-chose sur ce point. C'est vraiment la traduction directe de ce qui se passe au niveau de l'exploitation.

Quand j'ai parlé de la pleine propriété et des *leases*, j'ai essayé d'être le plus transparent possible sur ce que nous pouvions faire avant, ce que nous faisons maintenant et les impacts. Mais il n'y a pas de marge de manœuvre sur le *free cash* ou de choses que l'on puisse modifier ou de salades que l'on peut raconter, ce n'est pas possible. C'est le *cash* que génère l'entreprise et il n'y a pas de détours.

Sur les impacts de la transformation, une présentation de la transformation est prévue cet après-midi. Si vous voulez que nous refassions un point plus tard, nous pourrions le faire. En 2019, des mesures d'adaptation ont été prises pour essayer de tenir le niveau de résultat en parallèle du plan de transformation qui commence à avoir des effets en 2019, mais qui en aura plus sur les années à venir car ce plan de transformation ne démarre pas immédiatement.

Sur le consulting, je partage votre point. Nous mettons en place une maîtrise des coûts et des dépenses. Il faut faire attention, répartir chaque fois d'un budget base zéro et se poser la question de savoir si nous en avons vraiment besoin, si c'est indispensable et gérer les coûts de manière serrée.

Quant aux déplacements, j'ai remis en cause le sujet de l'auto-validation des missions pour les mêmes raisons que celles que vous évoquiez. Je ne suis pas pour le déplacement de 20 ou 25 personnes sur une réunion quand seules quatre ou cinq pourraient se déplacer en démultipliant ensuite à l'intérieur des entités avec exactement le même effet. On n'a pas besoin de se promener en permanence et de générer des coûts, des immobilisations d'agents et de perdre de la productivité au sein de l'entreprise. C'est ce que je demande à tout le monde. Lorsqu'on lance ces missions, il faut veiller à ne pas tomber dans ces travers et dire oui à tout.

Lors de l'Investor Day, on s'adresse à des investisseurs et on a envie qu'ils investissent. Ben SMITH y parle d'Air France-KLM et dans la présentation Air France-KLM, il a fait un focus sur le plan de transformation d'Air France et sur le fait que nous devons restaurer notre marge opérationnelle.

Je ne vois donc pas de contradiction majeure entre ce que je suis en train de vous dire, la nécessité de restaurer la marge et de se mettre à l'abri, et ce qu'il va dire aux investisseurs en disant : « J'ai un groupe Air France-KLM avec une position un peu différente de rentabilité entre Air France et KLM » pour un tas de raisons et nous sommes d'accord sur le sujet, j'ai été le premier à vous les donner. Mais il faut travailler pour restaurer cette marge afin que le Groupe soit plus solide demain. Si sur les deux partenaires, un seul est vraiment solide et l'autre l'est moins, il veut vendre auprès des investisseurs un groupe équilibré avec des positions qui nous mettent à l'abri de retournements de situation, qui nous permettent d'avancer et de rassurer les investisseurs sur le fait qu'ils peuvent venir investir dans la boîte.

M. TAIBI.- Vous n'avez pas répondu. Sur les 140 M€, combien sont liés à la transformation, aux consultants et aux déplacements ? Sur 30 M€, on a mis des déplacements et des consultants. Le déplacement des commerciaux est important, les consultants un peu moins.

M. ANCONETTI.- Je vous donnerai la répartition plus précisément. Il est vrai que je travaille sur le paquet des charges externes. J'avais donné un objectif à mi-année de baisse à minima de 25 % de ces frais. C'est ce que nous attendons et ce que nous devons retrouver dans les chiffres. Je vous dirai où nous en sommes.

M. LABADIE.- Monsieur ANCONETTI, les parts de marché sont tenues et dans certains secteurs et sur certaines cibles de clientèle, on arrive même à gratter un peu. Tout le monde, en particulier les commerciaux et le RMP, fait son travail.

Pour autant, pour reprendre l'exemple du *benchmark* de Lufthansa, sauf erreur de ma part, l'écart en *load factor* est de 6 points en notre faveur. Nous avons donc un coefficient de remplissage bien plus fort que celui de Lufthansa.

La question que l'on se pose, ce n'est pas le travail des collègues, mais est-ce Karma ? Mais Karma est un outil, il ne vit pas tout seul. Il y a peut-être un problème de paramétrage ou, si ce n'est pas le cas, un problème de décision stratégique de *pricing*. Je parle du Groupe. Nous sommes bien sur la session du CSEC Air France, mais Karma est utilisé *joint*. Nous n'arrivons pas bien à comprendre cet écart si important. Les avions sont remplis. Nous vendons donc plus mais moins bien. Comment en arrive-t-on là ?

M. ANCONETTI.- Sur le positionnement géographique de l'Aéroports de Paris et de la France en particulier, nous parlons de concurrents qui ont des aéroports saturés et c'est positif. Mais il ne faut pas oublier que la France est toujours la première destination touristique mondiale. Nous avons donc cet avantage concurrentiel. Pour moi, vos propos sur la recette et le remplissage renvoient à la pression concurrentielle que nous subissons sur un marché très ouvert, très disputé sur lequel tout le monde a envie de venir. Nous le retrouvons dans cette recette unitaire.

Dans cette différence de performance entre Air France et IAG, la part du réseau est très importante. Nous voyons la stratégie d'IAG qui a un aéroport naturellement saturé sur Londres et qui est en train de faire la même chose sur l'Espagne avec le rachat d'Air Europa par exemple. Pour quitter l'Espagne, entre Iberia, Vueling et Air Europa, la situation est telle que l'Europe devrait aussi lever le doigt.

Mais c'est principalement une situation de marché. Il serait bien d'avoir une présentation du Commercial ou du RM pour expliquer cette logique sur la recette.

M. TIZON, Président.- Deux questions ont été abordées ce matin : comment soutenir la recette et une deuxième question sur la mise en œuvre du *business* sur le court-courrier. Il vaudrait le coup que nous en parlions. Nous verrons si nous pouvons organiser cela en décembre.

M. DUCOURTIEUX.- Je reviens sur l'espérance de marge opérationnelle qui augmente. Nous constatons, comme l'a rappelé M. TAIBI, que la Direction Générale est capable de se déplacer à plusieurs dizaines dans un colloque à l'autre bout de la planète, alors que nos collègues de KLM le font à trois ou quatre.

En revanche, on demande toujours les efforts à l'ouvrier, toujours en bas de l'échelle. On sous-traite un maximum d'activités, que ce soit à la DGI, au Hub ou un peu partout. Les assistants en piste ont de moins en moins de travail, on sous-traite de plus en plus d'avions.

Les salariés consentent ces efforts, mais c'est seulement les salariés en bas qui les font. Je n'ai pas l'impression que la Direction Générale s'applique les mêmes restrictions que celles appliquées aux salariés et aux ouvriers en général. Il me paraissait important de le souligner.

Il faut que vous arrêtiez de taper sur les petites mains. On a besoin des petites mains. Les gens sont là pour faire le job tous les jours. Comme nous l'avons rappelé dans un tract SUD Aérien, quand nous nous levons à 5 heures du matin, ce n'est pas pour aller pousser des altères, mais pour faire gagner de l'argent à la Compagnie.

Il faut vraiment arrêter cela. J'entendais qu'il faut du *cash flow*, que l'on n'a plus rien à vendre. Vous vous êtes séparés de tout ce qui rapportait de l'argent. C'est un peu comme l'État français qui revend la FDJ. Je ne vois pas comment la FDJ pourrait être un jour déficitaire. Or, on la vend. On revend ADP.

C'est sans compter toutes les lois qui sont passées ces dernières années sur le travail et qui nous plombent énormément.

M. TIZON, Président.- Monsieur DUCOURTIEUX, l'objet n'est pas de taper sur les petites mains. Deuxièmement, la question fondamentale qui nous est posée est collective et il faut que nous fassions tous attention à ne pas opposer les uns aux autres.

M. DUCOURTIEUX.- Je n'oppose personne. Je dresse seulement un constat.

M. TIZON, Président.- Je vous ai écouté, laissez-moi terminer.

Je dis juste que votre constat est celui-ci. D'autres font le constat que c'est toujours les fonctions supports. Chacun peut voir en fonction de la situation dans laquelle il est ce qui se passe et les considérations.

Une question collective se pose sur comment améliorer la marge. Elle nous est tous posée. Il faut regarder ce que nous pouvons faire.

Si nous rentrons de nouveau, parce que nous y avons été, dans des schémas les uns contre les autres, ce n'est pas ainsi que nous allons avancer. Il faut regarder si nous pouvons simplifier, faire différemment, voyager moins, éviter des dépenses de consulting. C'est un effort et une raison que chacun doit avoir dans son travail et à tous les niveaux. Ce n'est pas plus les petites mains comme vous le dites. Nous sommes tous dans la même entreprise, nous sommes tous salariés. C'est une question que nous devons tous nous poser.

Mme BORDES DUCLOS.- Je voulais intervenir sur les recherches d'économies sur les structures de coûts opérationnels que vous avez mises en avant et sur les décisions macros que vous pouvez prendre pour arriver à ces buts.

Je voulais vous alerter sur les solutions retenues aujourd'hui qui peuvent avoir des effets inverses et qui coûtent plus cher que les économies que l'on pouvait en attendre, notamment sur le Court-Courrier.

Deux exemples et deux alertes : Le PDV en escale et ses conséquences sur les capacités de production et d'exploitation. Je vais vous parler plus précisément de Nice et de Toulouse. À l'issue de la première phase, ils sont en sursouscription sur les activités passage et mettent en péril l'exploitation de demain. C'est une première alerte et nous nous posons beaucoup de questions sur les conséquences de ces mesures par rapport à l'emploi et au maintien des compétences, à l'avenir des salariés et surtout au regard de la pyramide des âges.

La deuxième alerte concerne le développement généralisé de la sous-traitance. On sort du *cash*, mais en plus, ce *cash* s'additionne à la masse salariale qui reste et qui ne baisse pas forcément. Il y a des endroits où l'on sous-traite malgré une masse salariale constante. Le coût de la sous-traitance est supérieur à l'emploi de MOE ou de CDD ou d'aide opérationnelle, notamment sur les saisons hautes.

Je prends l'exemple d'Ajaccio. Aujourd'hui, la sous-traitance du ménage du tri de la galerie qui est envisagée va coûter 350 000 € de plus que l'activité existante. Comment est-ce possible ? On nous fait une démonstration en nous disant que le coût de l'activité en elle-même va baisser, mais si on regarde le coût de l'escale, les charges sociales, la masse salariale, etc., cela ne change pas. L'additionnel se fait sur ce que l'on va payer en sous-traitance.

Aujourd'hui, on regarde les chiffres et vos tableaux, sur le papier, c'est clair. On regarde le principe de décision, il y a un sens à la logique dans l'expression « on perd, on recherche la façon de compenser ces pertes ». En revanche, les solutions retenues aujourd'hui sont-elles toutes efficaces ? Non seulement on arrive à démontrer que ce n'est pas le cas aujourd'hui, mais également que les formes d'économies qu'elles prennent aujourd'hui dépendent de décisions macros qui nous mettent en danger.

Quand vous parliez de l'intérêt de regarder un budget et de le remettre à zéro année après année, je comprends le raisonnement, mais ce n'est pas vrai dans tous les cas. Vous avez des dépenses qui justifient peut-être un investissement plus important la première année pour justement être moins disant les autres années et cela a tout son sens. L'exemple est l'investissement matériel qui est une valeur ajoutée à l'exploitation de demain.

Pourtant, avec ces raisonnements, on n'investit plus en matériel, on se prive d'achat de machines. Je vais vous donner un exemple concret. Les nouvelles dégivreuses sont performantes, elles demandent moins de présence humaine, sont plus rapides. Pourtant, on n'en achète pas sur le Court-Courrier parce que cela coûte trop cher et on préfère sous-traiter l'activité. Si on comparait investissement, emploi et perspectives sur trois, quatre, cinq ans, le temps de l'amortissement, on aurait un autre regard sur le sujet. Pourtant, ces raisonnements ne sont plus pesés aujourd'hui.

M. TIZON, Président.- Toutes les actions qui sont menées vont-elles dans le bon sens ? Je peux vous répondre que certaines sont probablement déproductives, notamment dans le temps. M. TAIBI évoquait la Business sur le court-courrier que nous avons arrêtée et que nous redémarrons. Nous avons eu un échange lors de la dernière séance sur le 380 qui était le meilleur avion du marché quand nous avons investi et qui ne l'est plus aujourd'hui. Les choses évoluent et vous avez raison, il faut se rechallenge.

Mais je le répète, il n'y a pas de dogme de la sous-traitance pour la sous-traitance. J'ai mémoire d'activités que nous avons externalisées et que nous avons réinternalisées. Il n'y a pas de dogme, il faut regarder sujet par sujet quelle est la meilleure solution avec les gens concernés.

Je propose, après l'intervention de M. DELLI-ZOTTI, de clore ensuite le point et de faire une pause.

M. DELLI-ZOTTI.- D'après ce que j'ai compris, nous aurons une petite présentation sur la recette unitaire à un prochain CSEC.

M. TIZON, Président.- Nous allons essayer pour le mois prochain. Nous voulions interpellier Fred FERSOUCHE^(?) mais il n'est pas disponible. Nous allons chercher quelqu'un d'autre.

M. DELLI-ZOTTI.- Merci, Monsieur TIZON, c'est important.

Je ne suis pas certain que maintenir notre niveau de recette unitaire ou l'augmenter soit réellement un choix, c'est à mon avis une nécessité. Pour une compagnie qui s'appelle Air France, c'est la seule porte de sortie. Au vu de notre structure de coûts et de celle de ce pays en général, les seules entreprises qui fonctionnent, c'est Hermès et LVMH. LVMH a en outre délocalisé sa production, ainsi ils gagnent sur les deux tableaux.

J'aimerais revenir sur vos propos, Monsieur ANCONETTI. Je suis souvent d'accord avec vous, mais quand vous dites que si notre niveau de coût baisse, il y aura forcément une répercussion sur la recette unitaire, je n'en suis pas sûr. Nous sommes dans le premier pays visité au monde qui attire encore beaucoup d'étrangers qui viennent nous apporter de la recette. Si nous adaptions un produit de qualité en face, il y a moyen de maintenir la recette unitaire, voire de l'améliorer.

Pour reparler de la structure de coûts, une privatisation d'ADP est dans les tuyaux. Quand on voit comment cela a fonctionné pour la Française des Jeux, il y a des chances que cela suive. Malheureusement, je ne pense pas que la pile de coûts va diminuer, mais au contraire augmenter. L'augmentation de la recette unitaire n'est donc pas un choix mais une nécessité.

Je voulais préciser ce que j'ai commencé à évoquer sur les craintes d'un retournement de conjoncture évoquée par M. TAIBI. Je voulais préciser ce que j'ai voulu dire. Si nous avons une montée en gamme pour aller rechercher de la recette unitaire forte et que nous avons un retournement de conjoncture, nous risquons d'avoir un double effet « Kiss Cool » : Nous allons investir en montée en gamme qui risque d'être doublement non rentable parce que nous n'allons pas rembourser notre investissement et en plus, si les passagers ne sont pas là, le coût social risque d'être énorme parce que comme nous n'avons plus rien à vendre, il faudra couper dans les effectifs. Nous ne sommes pas loin de la casse sociale et du PSE en cas de retournement.

Cette question est donc cruciale pour l'avenir de l'entreprise. Nous n'avons pas le choix et d'un autre côté, le risque est gros si le vent tourne.

C'était plus une remarque qu'une question.

Mme MORELLE.- Je souhaitais vous alerter sur les dépenses qui sont faites au Court-Courrier suite à des contrats signés en central. Localement, il existe peut-être des solutions. Je pense aux compagnies de taxis, aux livraisons bagages. On perd beaucoup d'argent avec des personnes qui ne travaillent pas comme il le faudrait localement. Je pense par exemple à l'escale de Lyon où une société de livraison bagages fonctionnait très bien. On a changé pour prendre un contrat qui a été signé en central et qui fonctionne beaucoup moins bien ; Il y a des problèmes de livraison, donc des dépenses liées aux problèmes de livraison et aux réclamations clients.

Je pense également aux taxis. Nous avons eu récemment de gros soucis suite à un changement de contrat. Le contrat a été centralisé. Nous nous retrouvons non seulement avec des dépenses supplémentaires, mais aussi avec des clients fort mécontents qui réclament des remboursements parce qu'ils partent par leurs propres moyens, décident de prendre leur propre taxi.

Ces dépenses pourraient être diminuées si on revoyait tous les contrats. À force de vouloir tout centraliser, on se prive de compétences localement et nous perdons beaucoup plus d'argent que ce qui est peut-être comptabilisé.

Il y a un vrai travail à faire au niveau de ces contrats par rapport aux irrégularités d'exploitation.

M. TIZON, Président.- M. ANCONETTI a bien noté, il aime faire la chasse aux dépenses inutiles.

Nous reprenons à 11 heures 49.

(La séance, suspendue à 11 heures 39, est reprise à 11 heures 54.)

M. TIZON, Président.- Nous allons aborder le point 2, l'information et la consultation sur la demande de renouvellement d'agrément des services de santé au travail d'Air France avec, d'une part, le rapport de la Commission Santé Sécurité Conditions de travail. Puis, je propose que Michel puisse exposer rapidement l'objet de la démarche.

Mme FREMONT.- Vous estimez que nous avons terminé le point 1. Mais quand nous avons eu le rapport de la Commission, il restait des questions sans réponses. Viendront-elles après ?

M. TIZON, Président.- Il me semble qu'Éric ANCONETTI a répondu à l'ensemble des questions. Une question avait été évoquée par M. TAIBI sur la répartition des gains sur lesquels il n'avait pas les chiffres et il a indiqué qu'il les communiquerait.

Je propose que nous checkions avec Romain RAQUILLET si des questions remontées n'ont pas eu de réponse. Nous vous apporterons une réponse. Nous vérifierons avec Romain RAQUILLET si nous n'avons pas répondu à des questions de la Commission, je vous l'accorde.

Vous pensiez à un point particulier ?

Mme FREMONT.- Le sommet Air France mais pas seulement, il y avait deux questions complémentaires.

M. TIZON, Président.- Nous allons regarder.

M. DEWATINE.- La CFDT vous demande une petite interruption de séance. Nous aimerions nous entretenir avec nos collègues.

M. TIZON, Président.- D'accord.

(La séance, suspendue à 11 heures 56, est reprise à 12 heures 27.)

2. Information et consultation sur la demande de renouvellement d'agrément des services de santé au travail d'Air France

✓ Rapport de la Commission Santé Sécurité Conditions de Travail

M. MACÉ donne lecture du rapport :

Préambule

Un service de santé autonome doit traiter au minimum 500 salariés. Le code du travail stipule qu'un service de santé au travail doit faire l'objet d'un agrément pour une période de 5 ans, délivré par la (ou les) DIRECCTE compétente(s) (article D4622-48). La demande d'agrément (ou de renouvellement) doit recueillir l'avis de chaque médecin du travail, de chaque CSEE et du CSEC.

Contexte

La réforme Macron a impacté la visite périodique (dite systématique) qui est passée à une périodicité de 5 ans pour les salariés en surveillance simple et à 2 ans pour les salariés en surveillance renforcée.

L'esprit de la réforme est d'aller vers une augmentation croissante des effectifs suivis par médecin et de privilégier les services interentreprises aux services autonomes pour une question de rentabilité.

Pour aller dans le sens de la réforme, le taux de salariés suivis par médecin augmente mais la DIRECCTE peut le revoir encore plus à la hausse. Ce taux est en moyenne de 4 500 en inter-entreprises, 1 500 en autonome, Air France est autour des 2000.

Concernant les effectifs de professionnels de santé, dans un premier temps les départs naturels de médecins seront remplacés. Puis, à compter de 2021, afin d'évoluer vers les maxima proposés, l'effectif baissera jusqu'à - 5 ETP. Pour les effectifs non-médecins, un glissement s'opèrera : les infirmiers/ères réaliseront plus de tâches dévolues jusque-là aux médecins et les personnels administratifs réaliseront plus de tâches dévolues jusque-là aux infirmiers/ères. L'intégration de nouveaux assistants administratifs compensera in fine les départs de médecins. La baisse projetée d'effectif médical est de -13% à échéance 2024.

Lors de la sollicitation d'avis des médecins sur la proposition de renouvellement de l'agrément, 89% d'entre eux se sont exprimés favorablement. Néanmoins, un certain nombre de remarques et de réserves ont été exprimées. La plupart de celles-ci porte sur le manque de moyens en effectifs notamment administratifs ou pluridisciplinaires.

Questions et débats

Concernant les effectifs : Plusieurs commissaires ont exprimé leur désaccord quant à la baisse d'effectif prévue qui sera préjudiciable à terme à la santé des salariés Air France (cf annexe déclaration Sud Aérien et FO).

Le transfert de charges entre personnel infirmier et administratif ne sera pas facilité s'il y a des salariés en mission comme actuellement. Pérenniser ces postes est nécessaire afin de mettre en place efficacement les formations programmées.

Comment augmenter les effectifs administratifs au moment où un grand plan de simplification est annoncé dans les fonctions supports ?

Les représentants de la Direction ont précisé que cette réduction d'effectif est graduelle. Si la loi était appliquée strictement, il faudrait licencier 6 médecins et passer à un taux de suivi de 5000 salariés par médecin !

Concernant la périodicité des visites : la baisse de fréquence des visites nuit au suivi des salariés, notamment les SIS. Concernant la fréquence différente de visite des PNC et des PNT, il a été précisé que suite aux circonstances du crash de la Germanwings, les pilotes ont une fréquence de visites plus importantes que les PNC.

Concernant les moyens informatiques : le système d'information de la médecine du travail AF est obsolète et pas interfaçable, occasionnant des doubles saisies. Une refonte de l'informatique pourrait faciliter les gains de productivité attendus. Chimed va être maintenu mais un budget pour des développements spécifiques vont permettre d'améliorer l'ensemble.

Concernant la présence des infirmiers/ères en CSSCT: les commissaires sont globalement favorables, même si parfois la plus-value est questionnée. Idéalement, le médecin et un infirmier/ère assisteront aux commissions locales.

Avis de la Commission sur la demande de renouvellement d'agrément :

4 avis défavorables, 4 avis favorables avec suivi du plan d'action afin de lever les réserves formulées par les médecins et 5 avis pour reporter le point à l'ordre du jour du CSEC jusqu'à la levée des principales réserves.

Dr KLERLEIN.- Le rapport est extrêmement fidèle, non seulement au document initial, mais aussi à nos échanges en CSSCT. Je n'ai pas grand-chose à y ajouter, si ce n'est à confirmer que cette mutation du système nous est imposée par les textes nationaux. Il est de la responsabilité des DIRECCTE d'en vérifier l'application locale et l'agrément est le moment qu'ils choisissent pour le faire.

Nous avons essayé dans la proposition que nous faisons à la DIRECCTE de ménager à la fois les obligations que nous avons pour la santé de nos salariés au motif de leur santé, mais aussi au motif de leur sécurité en pensant bien sûr aussi à la sécurité des vols et de l'autre côté à reconnaître qu'en situation de pénurie de médecins – ces mots ne sont pas un artifice, c'est une réalité tangible –, il convient d'être raisonnable dans la manière de gérer la ressource médicale qui s'est raréfiée ces dernières années.

J'appelle bien entendu à ce que vous me permettiez de déposer dans les meilleures conditions cette demande d'agrément. Ce dépôt sera suivi d'une période d'instruction de quatre à six mois pendant laquelle les organisations syndicales seront interrogées par le médecin inspecteur ou la DIRECCTE. C'est en général le médecin inspecteur qui s'en charge. Vous aurez l'occasion de rappeler vos points de vue auprès de la tutelle.

M. TIZON, Président.- Quels sont les délais de la démarche ?

Dr KLERLEIN.- C'est l'une des rares situations du code du travail où l'absence de réponse de la DIRECCTE vaut approbation. Elle a quatre mois pour répondre. Il y a cinq ans, ils ont attendu quatre mois moins un jour pour m'informer qu'ils allaient me répondre. Ce simple fait de m'envoyer un mot pour dire qu'ils allaient répondre leur donne encore deux mois pour répondre.

Grosso modo, si cela se passe comme il y a cinq ans, et je sais qu'ils ont une quantité importante d'agrément à vérifier cette année, nous sommes vers un avis que nous recevrons en juin.

M. ALLONGÉ.- Que pensez-vous de ces divers agréments ? J'ai l'impression que l'on est en train d'abandonner tout doucement la médecine du travail. L'actualité un peu chaude du moment sur les hôpitaux porte un focus sur la médecine en général. 70 directeurs d'hôpitaux ont adressé un courrier à l'État pour lui signifier à quel point l'hôpital public était délabré.

J'ai l'impression que nous nous dirigeons progressivement vers ce même système de visites tous les cinq ans à minima.

La médecine du travail a toujours très bien fonctionné en France, a toujours soulevé de nombreux lièvres, je pense à l'amiante notamment. À l'Industriel, de nombreux salariés sont concernés, je pense notamment au travail dans les réservoirs. Au fur et à mesure que les années passent, on abandonne ce pan de médecine qui est très important et qui nous tient à cœur.

De nombreux médecins du travail ont dit qu'ils manquaient d'effectifs. J'aurais préféré que vous alliez plus loin et que vous disiez que l'endroit où nous allons n'est pas acceptable. Il nous faut effectivement un agrément de la DIRECCTE pour déroger légèrement à la loi. Mais la loi est nulle, il faut se le dire entre nous. Est-il formidable d'aller vers quelque chose qui est nul ? Nous pensons qu'il ne faut pas aller vers là, qu'il faut maintenir quelque chose de mieux.

Avant c'était mieux. Je n'aime pas dire cela parce que cela me fait penser que je suis vieux, mais on ne peut pas aller dans cette direction. Monsieur KLERLEIN, je suis certain que vous êtes d'accord avec nous, nous ne pouvons pas aller dans cette direction. Donc refusons d'y aller. Ce n'est pas parce que la loi est nulle que nous devons nous y plier. On peut toujours faire mieux. On ne peut pas accepter cela.

Je compte sur vous pour améliorer les choses.

Mme MARCHAIS.- Docteur KLERLEIN, je vous ai questionné hier, nous nous sommes vus au cours de la CSSCT Court-Courrier. Je n'avais pas bien compris un point hier relatif à la dérogation. Quand je vous ai interrogé hier, vous avez répondu que c'était pour se mettre en conformité avec la législation. Je crois comprendre qu'il y a une dérogation pour Air France.

J'aimerais que vous clarifiiez ce point. Je vous avais demandé si nous pourrions être mieux-disant et vous m'aviez répondu qu'on ne le pouvait pas. Vous aviez expliqué que c'était dû au manque de médecins du travail, qu'il fallait que tout le monde puisse avoir une médecine du travail, notamment dans les TPE.

J'aimerais que vous clarifiiez ce point.

Deuxièmement, j'anticipe, mais quand vous nous dites qu'il y a une pénurie de médecins du travail, si nous réfléchissons à la question, vous répondez que l'on ne descendra pas en deçà par rapport à l'effectif actuel de moins 5 ou 6 équivalents plein temps.

Mais quand nous savons que le *numerus clausus* des médecins a été repris récemment et qu'il faut au moins 10 ans pour former un médecin, nous allons nous retrouver dans une situation où

vous ne pouvez pas nous affirmer que vous allez vous arrêter à moins 5. Si vous n'avez pas de médecins, je ne sais pas où vous allez les trouver. Cela va encore se dégrader.

Je vais parler pour mon périmètre que je connais le mieux : avec les PDV successifs on se retrouve avec une augmentation de la productivité énorme, une population vieillissante, du travail en station debout de plus en plus dû à la digitalisation des tâches. Alors que l'on aurait besoin d'un suivi médical renforcé, on se retrouve avec des salariés qui travaillent pour beaucoup en horaires décalés mais qui n'ont pas les 270 heures nécessaires dans l'année pour être considérés comme travailleurs de nuit et être suivis tous les 2 ans au lieu de tous les 5 ans. On va vers une dégradation de ce service et un suivi de plus en plus médiocre des salariés à l'heure où Air France affiche pourtant en façade – on le voit sur Intraligne et sur tous les supports – que la santé et la sécurité des salariés de l'entreprise est l'une de ses priorités. Je trouve que c'est un peu schizophrénique.

Mme DEMIGNE.- Ma question porte sur l'agrément pour nous éclairer sur notre position par rapport au vote que vous sollicitez de la part des élus du CSEC : imaginons demain que la DIRECCTE refuse l'agrément à Air France avec les conditions que vous avez évoquées, c'est-à-dire le maintien du nombre de médecins et le contexte particulier à Air France : quelles sont les conséquences pour Air et France et ses salariés ?

M. DEWATINE.- Je vais commencer par lire une déclaration pour la CFDT.

Déclaration CFDT

La CFDT prend note de ce nouveau recul des moyens donnés à la médecine du travail, qui constitue souvent le premier et seul contact d'un grand nombre de salariés avec le corps médical. La médecine du travail étant souvent le premier niveau d'alerte sanitaire pour un grand nombre de salariés, la CFDT rappelle son attachement à une médecine autonome et interne à l'entreprise, seule capable de garantir une médecine adaptée aux particularités de nos métiers. Avec 20 000 salariés exposés à des radiations ionisantes et de nombreuses variations barotraumatiques, la CFDT en CSEC, comme dans tous les établissements de l'entreprise et tenant compte de l'avis largement favorable des médecins du travail, votera favorablement pour le renouvellement de l'agrément afin que la DIRECCTE maintienne notre médecine autonome.

La CFDT sera vigilante et exigeante dans le temps quant à la mise en œuvre des organisations qui en découlent.

Je pense que cette déclaration est suffisamment claire. Effectivement on va avoir un sujet sur le nombre de salariés suivis par la médecine du travail. Un certain nombre de remarques ont été faites, notamment sur l'aide que l'on peut leur apporter en termes de soutien administratif. Il nous semble important que l'entreprise se penche aussi sur ce sujet-là.

Avez-vous une idée des agréments qui ont été refusés par la DIRECCTE à ce stade parce que trop de médecins ou pas assez de salariés suivis par médecin ?

Dr KLERLEIN.- Monsieur ALLONGÉ sur l'abandon de la médecine du travail, franchement je ne me considère pas au même niveau de délabrement que ce que vit le service public hospitalier, notamment dans son obligation de soins et d'accueil de toute personne à H24. On n'en est vraiment pas là. Je soutiens largement le mouvement dans les hôpitaux car il est totalement justifié. On n'en est pas là. Justement, le fait d'être autonome dans une entreprise où l'on est, pour reprendre le terme des militaires, *embedded*, à l'intérieur du système, où l'on comprend comment il fonctionne et surtout où l'on influe sur son fonctionnement est une garantie d'efficacité, de moyens, qui jusqu'ici était cohérente avec les missions que l'on nous a confiées.

Pour le suivi individuel, bien sûr moins de médecins c'est plus compliqué à gérer, je suis d'accord avec vous. Il y a une forme de recul à augmenter l'effectif suivi par un médecin à temps plein. Mais tout en étant d'accord avec cela, je ne peux que regarder de manière très pragmatique la situation autour de moi : la situation autour de moi est que comme moi qui ai 60 ans la médiane d'âge des médecins du travail est de 60 ans. La moitié de mes confrères, en France, en exercice actuellement ont plus de 60 ans. Cela vous indique le mur démographique qui s'approche inexorablement. Le déverrouillage du *numerus clausus* est partiel et il ne produira ses effets pour un médecin spécialisé qu'est le médecin du travail, de surcroît à Air France où il faut un peu d'expérience et une formation de médecine aéronautique digne de ce nom, qu'entre 12 et 14 ans.

Pragmatiquement je ne peux pas faire autrement en regardant ce mur que de me dire que si je maintiens mon exigence je ne vais pas y arriver. Cela sera pire qu'avant. Je n'aurai pas pris les mesures de délégation de tâches qui rendent le système possible et je vais me contenter de dire : « *Chers confrères, je cherche mais je ne trouve pas de collègue pour remplacer Untel qui a décidé de faire valoir ses droits à la retraite.* » Pour éviter cette situation non pas catastrophique mais extrêmement gênante, je préfère m'orienter de manière résolue dans la délégation de tâches vers les infirmières. D'ailleurs, vous le savez très bien, dans le reste de la médecine c'est aussi ce qui se prépare. Vous attendez en ce moment entre un an et un an et demi dans certaines régions juste pour faire renouveler vos lunettes. Demain ce sera l'opticien qui aura en son sein un optométriste qui fera votre prescription. Vous n'aurez plus à aller voir l'ophtalmologiste pour cela.

Est-ce un recul de soins ? Peut-être, peut-être pas. De nombreux pays fonctionnent ainsi. Je ne suis pas sûr qu'aux Etats-Unis les gens soient si mal soignés que cela, il y en a, bien sûr, mais globalement je ne suis pas sûr qu'ils soient si mal soignés que cela... (*réactions dans la salle !*)

J'ai souvent vu que mes collègues infirmières, quand elles ont des protocoles bien rédigés, quand elles ont la certitude de pouvoir se reposer sur une expertise à proximité d'elles, c'est-à-dire un médecin facilement accessible, faisaient le travail non seulement très sérieusement mais quelquefois de manière peut-être un peu plus systématique que le font parfois certains médecins. Il ne s'agit pas d'opposer les professions, mais de dire que ce n'est pas parce qu'il y a moins de médecins que l'on a nécessairement un recul de la qualité des soins et qu'avant c'était mieux.

Madame MARCHAIS, non, il n'y a pas de dérogation. Je n'ai pas prononcé ce mot. Il n'y a pas de dérogation à Air France, c'est dans le régime général. Ce qui a été fort bien expliqué dans le compte rendu de la Commission, c'est qu'il y a une moyenne actuellement observée de nombre de salariés suivis par un médecin à temps plein qui est en ce moment, dans la moyenne française, un peu en dessous de ce que l'on fait déjà à Air France. On est plutôt dans le mouvement qu'attendent les pouvoirs publics plutôt qu'en retard sur ce mouvement.

Cela me permet de dire à Madame DEMIGNE que les refus d'agrément dont j'ai entendu parler ces derniers temps concernaient des petits services autonomes, qui avaient 1 000 salariés à suivre à qui l'on a refusé le maintien de l'agrément. J'ai d'ailleurs une candidate médecin du travail qui a candidaté chez nous pour cette raison. Elle est licenciée par l'entreprise qui n'a pas eu l'autorisation de l'agrément.

Quelles sont les conséquences d'un non-agrément ?

Toutes les décisions prises par les médecins du travail n'ont aucune valeur juridique et ni le salarié ni l'employeur ne sont protégés de décisions de justice du fait de la discrimination liée à l'état de santé. C'est à cela que servent notamment les décisions du médecin du travail. Quand on prend une décision, on exonère le salarié et l'employeur de toute forme de discrimination liée à l'état de santé. Si ces documents ne sont plus valables parce que nous n'avons pas l'agrément, tout cela

tombe et l'on se retrouve dans un système un peu sauvage où tout le monde prend des risques juridiques. En général, lorsque l'on n'a plus l'agrément, on ferme ; on fait donc partir les médecins. C'est ce qui s'est passé pour la consœur que j'ai vue récemment.

Est-on dans cette optique-là ? Certainement pas. En réalité j'observe dans les grandes entreprises qui auraient des effectifs beaucoup plus « confortables » que les nôtres qu'on leur donne un agrément temporaire pour un an ou deux. Pendant ce temps, ils sont surveillés pour voir quelles sont les mesures prises pour augmenter petit à petit les effectifs suivis, si c'est le sujet. Parfois il y a d'autres sujets que l'effectif qui sont dans la cible de l'agrément. C'est ainsi que cela fonctionne : petit service autonome en général, c'est la perte d'agrément, fermeture du service ; grand service autonome c'est un agrément temporaire en attendant une amélioration avec un plan d'action qui est vérifié par le médecin inspecteur et les services de la DIRECCTE.

La pénurie de médecins dans quelques années, Madame MARCHAIS, j'en ai parlé à l'instant. Je pense que l'on reste quand même une entreprise où le travail est passionnant pour un médecin du travail. On a encore une forme d'attractivité. Le fait d'être en région parisienne et dans des provinces dynamiques (Toulouse, Marseille et Nice) fait que notre service autonome continuera à attirer des talents lorsque l'on dépassera les fameux - 5 sur lesquels je me suis engagé.

M. TIZON, Président.- Je voudrais apporter une réponse.

D'abord, à travers le temps il y a eu plusieurs réformes. Je pense que le législateur a défini une évolution du rôle de la médecine du travail notamment avec le transfert d'activité du médecin sur les infirmières. J'entends la remarque sur le fait qu'il faut renforcer et le système IT et la partie assistante administrative.

Deux remarques de *benchmark* : on conserve en France un système de médecine du travail qui a une vraie valeur, que l'on ne trouve pas dans beaucoup de pays européens, tant mieux que nous l'ayons en France.

Je rejoins la rumeur de la salle sur le système nord-américain. Pour l'avoir vécu, il était de qualité mais il est à un tel coût qu'il n'est pas accessible pour la majorité des personnes, malheureusement. C'est un système très sélectif.

M. DELLI-ZOTTI.- Comme j'ai entendu un remous quand on a parlé des États-Unis, je confirme : on est mieux soigné quand on est milliardaire aux US que lorsque l'on est pauvre en France. C'est sûr. Sur le reste je ne suis pas sûr !

J'ai entendu la remarque de la CFDT qui préfère accompagner peut-être par un vote positif plutôt que de soulever le courroux de la DIRECCTE : pour ma part, pour les pilotes on va prendre le risque du courroux. On votera contre.

M. BEURAIN.- Point très étrange, un responsable d'activité nous présente un futur plan de la médecine du travail au sein d'Air France où il saborde un peu son service. On comprend l'embarras qui doit être de votre côté. Quand on pense à la nécessité de suivi médical à Air France, avec les typologies de métiers qui sont très contraignantes (travail de nuit, produits toxiques, travail en hauteur, travail avec des charges lourdes comme à la maintenance), venir devant nous pour présenter une dégradation du suivi des salariés je trouve cela assez gonflé.

Il est important que la session envoie une image de soutien vis-à-vis du service de santé au travail auquel nous sommes très attachés. Je ne suis pas sûr que le meilleur des soutiens que l'on puisse vous apporter soit de voter pour. Je connais les obligations législatives. On espère de la Compagnie et de votre service de la résistance car derrière il y a la santé des salariés. Et ce n'est pas

rien. Quand on a comme dans notre secteur eu un décès il y a 3 semaines, bien évidemment que l'on discute de la santé au travail. Nous dire que le futur des salariés Air France sera moins de suivi, c'est très dur avaler.

Ici on parle régulièrement des difficultés que traverse Air France et sur les lobbying que l'on peut faire on sait monter très haut. La Direction nous dit qu'elle va voir des cabinets ministériels pour cela. J'attends donc de ma Direction non pas qu'elle nous propose des plans de dégradation du suivi médical ou de la santé de ses salariés, mais qu'elle aille se battre pour son amélioration. Notre devoir collectif aujourd'hui est de dire que nous sommes complètement opposés à une quelconque dégradation au niveau du suivi et de la santé de nos collègues parce qu'il y a beaucoup de difficultés, parce que nous sommes un secteur industriel accidentogène, parce qu'il y a beaucoup d'accidents de travail. Nous le savons, nous en discutons tous les jours avec le bilan social.

Aujourd'hui, venir devant nous dans ces conditions c'est très dur. Je pense que cela va être dur aussi pour vos services qui sentent qu'ils vont être moins nombreux, qu'ils vont peut-être avoir plus de charges de travail car il y a beaucoup d'accidents de travail, beaucoup de charges. Tout cela, il faudra le traiter. Et vous êtes en train de nous dire que vous serez de moins en moins nombreux ! Comprenez notre inquiétude.

Notre syndicat ne peut pas valider cette présentation en CSEC. Nous aurions aimé un discours plus offensif plutôt que : « *C'est comme ça, il faut s'y contraindre.* » Nous pouvons nous opposer avec la Direction sur beaucoup de sujets, mais je pense que sur la santé et la sécurité des salariés nous devrions parler d'une seule voix. J'aurais aimé que l'on parle d'une seule voix, c'est-à-dire le maintien *a minima* de ce que nous avons aujourd'hui.

Mme BORDES DUCLOS.- Je voudrais revenir sur la forme et l'intitulé de l'information/consultation. Les élus sont consultés sur la demande de renouvellement de l'agrément, c'est-à-dire sur l'autorisation d'exercer, c'est une chose, et vous y associez l'évolution de la gestion de la médecine du travail. Dans l'approbation nous sommes confrontés à deux sujets : une consultation et un vote sur une autorisation et en même temps sur une évolution totalement négative de cette gestion.

Si l'on vous dit « oui » pour l'autorisation, on avalise cette évolution de gestion négative ; si l'on vous dit « non », on met en avant l'évolution de cette gestion négative et dramatique pour les salariés, je suis totalement d'accord avec l'intervention de Jérôme, et éventuellement on dit aux pouvoirs publics que l'on rend la gestion de la santé au travail de notre entreprise à un organisme extérieur. C'est ubuesque. Il devrait y avoir deux points de consultation : sur la demande d'autorisation d'exercer et sur ce que vous faites de ce contenu et de cette autorisation d'exercer.

Enfin, lorsque Mme MARCHAIS vous a parlé de ce que vivaient les salariés au court-courrier en matière de médecine du travail, on ne parlait pas du confort du médecin du travail, ni de son métier, ni de la façon dont il l'exerce et s'il le trouve passionnant, on était en train de mettre en exergue le fait que moins de consultations c'est égal à plus de risques et de dangers pour les salariés et moins de facilité pour accéder aux soins et aux diagnostics. Voilà ce que l'on vous expliquait. C'est ce qu'il se passe aujourd'hui : les gens sont usés, fatigués, ils vieillissent, voir moins le médecin est compliqué et augmente les risques.

Face à cette dualité de consultation, notre priorité sera dans la représentation des personnels et dans les risques encourus de cette évolution de gestion de la médecine du travail. Nous ne pouvons que nous opposer à cela.

M. TAIBI.- Pour Force Ouvrière nous déplorons que la Direction n'ait pas fait son travail de lobbying au niveau du gouvernement, au niveau des cabinets ministériels. Nous pensons que cette

loi qui tombe vous est profitable. Vous venez face à nous nous dire : on a besoin d'un agrément, on va appliquer les ordonnances Macron et c'est comme ça.

Nous savons que vous êtes capables de faire du lobbying quand il s'agit des taxes, d'aller voir DJEBBARI, nous n'avons pas de problèmes avec cela, il faut le faire quand c'est l'aspect financier, mais quand c'est la santé il faut le faire d'autant plus. Nous sommes une population vieillissante. Dans le secteur que nous représentons sur le Hub les gens vieillissent. Nous sommes rentrés à 20 ans, nous en avons 45 ! La pyramide des âges c'est un peu partout. Il y a de nouveau un peu d'embauches chez les PN, mais pas partout. Tout le monde vieillit et un fleuron comme Air France part à contre-courant en disant qu'il va suivre de moins en moins ses salariés. Ce seront même les infirmières qui auront des prérogatives des médecins. C'est une santé *low cost* mais comme on est dans un monde de *low cost* cela va avec.

J'aurais pensé que dans la Compagnie, au moins sur ce sujet-là, nous aurions pu nous rejoindre. Même là-dessus nous n'arrivons pas à nous rejoindre, c'est malheureux.

C'est pour cela que Force Ouvrière votera contre. En plus, venir nous faire dans notre CSE, au Hub, un petit chantage en disant « attention, si on n'a pas l'agrément ». Eh bien chiche ! Il faut leur dire qu'il y a 46 000 salariés à qui, du jour au lendemain, il faut faire des visites. On va voir s'ils vont trouver. Il n'y a plus de médecins, dans les hôpitaux il faut attendre 8 heures pour être soigné. Nous sommes attachés au service en interne, nous avons de très bons médecins que nous félicitons. Même eux sont dubitatifs. Nous leur avons demandé leur avis puisque ce sont les premiers concernés, ils sont très inquiets. Leur âge est élevé, leur carrière est derrière eux. Ils nous l'ont dit : si demain ils ne sont plus médecins d'Air France, des médecins il y en a partout, ils retrouveront du travail. Ce serait malheureux d'enlever ces personnes qui nous connaissent, qui nous ont suivis tout au long de notre carrière, qui sont là pour la santé des salariés et uniquement pour cela. Ils n'ont pas cette logique économique au-dessus d'eux. Ils ont de la bouteille, ils n'ont pas de pression. Nous déplorons vraiment cette consultation telle qu'elle est.

Nous accusons la Direction de n'avoir rien fait et d'appliquer simplement ce qui s'impose à elle. Elle n'a pas fait le travail au niveau de la DIRECCTE. Par contre quand il s'agit des découpages des différents CSE, elle sait monter au créneau au niveau de la DIRECCTE. Elle sait faire ce qu'il y a à faire.

Le vote de Force Ouvrière est un vote contre. Nous restons attachés à notre médecine du travail à Air France et de qualité.

M. TIZON, Président.- Je ne suis pas du tout d'accord, nous en reparlerons après.

M. AUBRY.- Nous ne sommes pas trop pour la gestion de la misère. Nous pensons que ce n'est pas une solution et qu'il n'y a pas de victoire sans combat. Accepter cet état de fait et dire : « il faut se contenter et faire au mieux », non !

Monsieur KLERLEIN, avec tout le respect que je vous dois, j'entends toutes les réactions. Les gens vont certainement voter contre en majorité et nous avons un peu l'impression de voter votre soutien malgré vous. C'est un peu le sentiment que j'ai eu en vous écoutant. Nous allons le faire car nous considérons que la médecine est une priorité. Etre vu par un médecin du travail et non pas par une infirmière c'est aussi une priorité, même si j'ai un entier respect pour les infirmières mais chacun ses prérogatives. Nous souhaitons que cela continue dans ce sens.

Je n'apprécie pas du tout cette forme de chantage par rapport à la DIRECCTE. Une entreprise comme Air France se doit d'envoyer un message fort. Nous sommes une compagnie

importante, une entreprise importante, si nous ne commençons pas à défendre de façon ferme et définitive en envoyant un message ferme et posé, c'est le début de la gestion de la misère.

M. ALLONGÉ.- Effectivement un collègue est décédé au CMH. Une enquête de la CSSCT est en cours. Les premiers éléments montrent des délais d'attente de l'intervention très importants. J'aimerais que vous reveniez sur le sujet et ce que vous comptez mettre en place suite à cela.

M. TIZON, Président.- Monsieur ALLONGÉ, je ne vais pas revenir sur le sujet car je risque de dire des choses qui ne seraient pas exactes. Un *process* d'enquête est en cours. Il y a eu une ou des réunions de la CSSCT. Je ne suis pas le mieux qualifié pour répondre et un travail est en cours sur le sujet. Je n'interviendrai pas.

Je reviens sur le fond de vos interventions sur ces questions.

La question c'est la loi. Cela fait quasiment 30 ans qu'elle a commencé à évoluer. Pour ceux qui sont confédérés ou les autres, vous avez combattu ces lois. Nous nous sommes exprimés et les médecins du travail se sont exprimés. Pour autant, les lois ont évolué au fur et à mesure du temps et aujourd'hui cette loi est là.

La copie telle qu'on la présente est très au-dessus des ratios légaux, des moyennes car nous considérons que cet investissement est nécessaire. Après, nous souhaiterions présenter à la DIRECCTE une copie avec une forme d'unanimité plutôt qu'une copie où chacun n'est pas d'accord.

Sur le fond, quel est le risque par rapport à la DIRECCTE ? Je rejoins Monsieur TAIBI, je ne crois pas trop que la DIRECCTE va décider d'un seul coup de ne pas nous donner l'agrément. Je pense que le système fonctionne. Il y a des ressources. C'est important. Par contre il est clair qu'en ayant une vision unifiée, on a une meilleure capacité et on fera du lobbying auprès de la DIRECCTE pour que ce que nous présentons soit retenu. Mais la DIRECCTE a aussi la capacité, c'est une réalité, à nous contraindre plus pour aller vers des ratios qui sont ceux qui existent aujourd'hui en France. C'est le vrai risque pour nous et vous aussi vous le partagez.

Nous avons présenté une demande qui intègre une diminution, qui intègre l'évolution de la loi sur le transfert des ressources vers les infirmières. Nous pouvons contester, encore faut-il que la loi ne soit pas votée. Malheureusement aujourd'hui elle est là, nous sommes obligés de faire avec. Nous ne sommes pas aujourd'hui en train de dire que nous changeons la loi. Non ! La loi cela fait un moment et je pense que beaucoup d'entre vous l'ont combattue, pour en avoir parlé avec vous. Elle existe, il faut que l'on fasse avec. Je rappelle que la copie que l'on présente va au-dessus de la loi. Nous ferons du *lobbying* pour que notre demande d'agrément soit acceptée. Je le dis vraiment avec conviction.

Dr KLERLEIN.- Un commentaire pour rappeler à Madame BORDES DUCLOS que l'une des conséquences de cette nouvelle mouture de l'agrément, c'est notamment de permettre le maintien d'un médecin supplémentaire sur Paray Vieille-Poste qui est un peu le coeur de l'activité court-courrier d'Air France. C'est aussi cet agrément qui me permet de maintenir une présence médicale grâce au service inter établissements d'entreprise à Nice, Marseille et Toulouse où, là aussi, c'est un point du court-courrier très important. Sans agrément inter établissements, il est clair que ces endroits seraient directement visés par les DIRECCTE PACA et Midi-Pyrénées pour aller se faire suivre en interentreprises. Je ne veux pas dénigrer l'activité d'interentreprises, d'autant plus que vous le savez nous allons devoir migrer sur Pointe-à-Pitre. Mais il n'empêche que votre souhait d'avoir plus de médecins est précisément adressé par cette demande d'agrément – je parle là du court-courrier.

Il y a toujours une grande ambiguïté : l'activité du médecin du travail est exclusivement préventive. Quand on parle de soins pour les salariés, on est là un peu à côté du sujet. Si l'on a un service dans l'entreprise, c'est parce qu'il y a un Code du travail qui impose de la médecine du travail. Ce Code du travail précise que l'activité est exclusivement préventive. On fait bien sûr le nécessaire pour que la partie diagnostic, la partie soins pour les salariés soit assurée correctement à travers les nombreux partenariats que nous avons tissés au fil des années, dont les salariés continuent à bénéficier grâce à des accès facilités aux spécialités, notamment sur la région parisienne. Non ! Il n'y a pas d'abandon.

Je me suis peut-être mal exprimé au sujet des États-Unis : je voulais dire qu'ils ont là-bas un spécialiste qui n'existe pas encore en France qui s'appelle l'optométriste. Cela va arriver en France. Je suis bien conscient que c'est plus cher, c'est vrai. Je suis entièrement d'accord avec les deux interventions, mais ce que font les optométristes aux États-Unis est de qualité. Une fois que l'on est soigné, on n'est pas moins bien soigné aux États-Unis qu'en France. Je ne me prononce pas du tout sur la politique générale de santé, mais sur la qualité intrinsèque des soins donnés aux États-Unis, je pense qu'ils sont de bonne qualité.

Dans l'ensemble, je récusé formellement l'idée qu'il y ait là derrière du moins-disant pour les salariés. Au contraire, nous allons former les infirmières pour qu'elles fassent le travail qui leur est délégué par les médecins sur protocole ; deuxièmement nous libérons les médecins – c'est l'esprit de la loi – pour leur permettre plus d'actions en milieu de travail. Lorsque vous disiez, Monsieur ALLONGÉ, que les médecins ont joué un rôle dans l'alerte sanitaire sur l'amiante, nous avons le même rôle actuellement à la DGI sur l'alerte sanitaire liée à l'exposition au chromate. Pour ce travail-là il faut du temps, le temps de convaincre tout le monde car cela ne se passe pas qu'au niveau d'Air France. La qualification des produits chimiques à l'industriel ne dépend pas d'Air France mais d'éléments beaucoup plus vastes parmi lesquels les constructeurs jouent un rôle. Pour pouvoir influencer là-dessus il faut du temps. C'est en libérant le médecin de tâches quotidiennes, répétitives, qui sont très bien faites par les infirmières, que l'on peut avoir ce temps. Ce n'est pas du tout un projet moins-disant pour la santé et la prévention des problèmes de santé au travail des salariés d'Air France.

M. TIZON, Président.- Sur le fond je comprends que certains puissent contester l'application de la loi dans la mesure où ils ont contesté la loi. Pour autant, nous allons bien au-delà de la loi. Nous aurons un travail à faire auprès de la DIRECCTE pour défendre notre copie.

✓ **Avis de la session**

Je propose que nous procédions au vote.

Mme FERRACCI.- Les votants sont 15 : Mme LAVIGNE-LEDOUX, Mme JOHNSTON, M. TAIBI, Mme ODINOT, Mme FREMONT, Mme MARCHAIS, M. TRAN, Mme DUCOURTIEUX, M. VILLANUEVA, M. REGEASSE, Mme MOORE RIEUTORD, M. AUBRY, M. PORTAL, M. DELLI ZOTTI, M. AMIOT.

Qui y est favorable ?

Résultat du vote à main levée :

➤ **4 voix pour**

➤ **11 voix contre.**

M. TIZON, Président.- Je vous propose de nous arrêter maintenant et de reprendre à 14 heures 15.

La séance, suspendue à 13 heures 15 est reprise à 14 heures 15.

3. Information et consultation sur le transfert du suivi des salariés de Pointe-A Pitre vers un service interentreprises

✓ Rapport de la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail

M. TIZON, Président.- C'est le même rapport ?

M. MACE.- C'est un autre point.

La loi contraignant à passer en secteur inter-entreprises pour les sites inférieurs à 500 salariés, le secteur médical de Pointe à Pitre doit être transféré au CSTG (Centre de Santé au Travail de Guadeloupe).

Ce transfert est motivé par les moyens limités du secteur médical actuel comparé à ce que peut offrir le CSTG. Ce dernier dispose parmi ses effectifs, de 2 médecins disposant de la capacité de médecine aérospatiale (contre aucun actuellement), et d'installations plus adéquates.

Les effectifs concernés sont d'environ 90 PNC, 20 Pilotes, des administratifs et des techniciens DGI (en SIR).

Questions et débats

Il a été précisé que le CSTG possède un service médical de soins à l'aéroport pour les visites des opérationnels. Pour les personnels administratifs, la visite se déroulera sur le lieu du service interentreprises même.

Plusieurs commissaires se sont exprimés sur la baisse de qualité du suivi médical que ce transfert va occasionner.

(cf annexe décision CSSCT Pilotes du 6/11/2019)

Avis de la commission concernant le transfert du secteur médical pointe à pitre vers un centre interentreprises :

Avis défavorable à l'unanimité.

M. TIZON, Président.- Dans l'attente de l'arrivée du Docteur KLERLEIN, s'il y a des questions, j'essaierai d'y répondre.

Mme LAVIGNE-LEDOUX.- Quel est le vote de la CSSCT locale ?

M. MACE.- C'est dans l'annexe CSSCT Pilotes, mais je ne la retrouve pas. Nous ne sommes pas nombreux, cela va le faire.

M. TIZON, Président.- Normalement la CSSCT est censée donner un avis, ce n'est pas un vote. Ce qui est intéressant, c'est surtout la motivation derrière l'avis qui est formulé. La modalité ce n'est pas forcément un vote.

Michel KLERLEIN nous a rejoints. Quel a été le vote de la CSSCT locale de Pointe-à-Pitre concernant le passage au centre inter entreprises ?

Dr KLERLEIN.- C'était le Pilotage Economique DOM. Comme vous le savez, la CSSCT ne vote pas. Il y a eu un accueil favorable. La session ne s'est pas encore prononcée.

M. TAIBI.- Elle est consultée avant ou après ?

M. TIZON, Président.- Je ne sais pas, mais de toute façon les avis sont indépendants.

Dr KLERLEIN.- Oui.

M. TAIBI.- À la session du Hub, on nous a dit pour le point n°2 qu'il fallait recueillir les avis de tout le monde avant pour que cela soit accepté. Pour le point 3 c'est le contraire ?

Dr KLERLEIN.- Les avis sont indépendants. Il faut recueillir l'avis des CSE et de la CSSCT sans que l'un prédomine sur l'autre.

M. LABADIE.- Je confirme que le point n'est pas passé à l'ordre du jour du CSE Pilotage Économique. Je voudrais apporter un correctif au document qui a été envoyé par la Commission. Il est fait état de 90 PNC, de 12 PNT et de 10 administratifs. Je rappelle qu'il y a 150 administratifs sur place. Sauf erreur de ma part, il y a une délégation et une escale qui est encore Air France, avec des salariés Air France. Il était important de signaler leur présence qui est quand même majoritaire.

M. TIZON, Président.- Il y a l'escale avec des personnes qui travaillent en horaires décalés, qui sont de l'ordre de 110-120. Il y a la délégation qui regroupe la partie RH, comptabilité, force commerciale qui doit représenter à peu près 40 personnes.

Dr KLERLEIN.- C'était en réponse à une question de l'Exploitation Aérienne. On m'a demandé quels effectifs PS Exploitation Aérienne était sur place. Il y en a beaucoup moins que 150, je ne sais même pas s'il y en a un. En revanche, bien sûr il y a toute la délégation, l'activité commerciale, mais c'est autre chose.

M. ALLONGÉ.- Je ne suis pas aussi sûr que vous que les avis sont indépendants. Je prends un exemple qui existait en « anciens francs » : quand on a changé tous les horaires, cela passait d'abord en CHSCT, puis en CE. La logique voudrait que l'on demande l'avis de la session de CSSCT, derrière le CSE concerné rend son avis consultatif, après on vient voir le CSEC. Je suis étonné que l'on fasse les choses dans cet ordre.

M. TIZON, Président.- C'est un cas particulier. Les cas où l'on consulte deux instances sur un même sujet n'existent pas, sauf sur celui-ci. Les quelques cas que nous avons en exemple, sur la partie politique sociale, c'est la politique sociale de l'entreprise au niveau de la CSSCT et c'est la politique sociale du CSE. La GPEC, stratégie et GPEC, se fait au niveau de l'entreprise, ensuite c'est la déclinaison par CSE.

Le seul cas où une consultation est organisée dans plusieurs instances, vous avez la CSSCT Pilotage Economique, la CSSCT Personnel Navigant et le CSE OA qui est consulté puisqu'il y a sur place du personnel navigant commercial, du personnel pilotes et du personnel sol. Si vous considérez qu'il faut reporter, je n'ai pas de souci mais on ne pas y gagner grand-chose.

Dr KLERLEIN.- Nous respectons impérativement l'ordre de la CSSCT, puis du CSE, cela va de soi mais chaque CSE est indépendant, y compris le CSEC.

M. MACE.- Dans la décision locale, la CSSCT dont je parlais dans le rapport, c'était la CSSCT Pilotes. Les commissaires ont donné un avis : ils étaient 5 et les 5 ont voté « pour ».

M. TIZON, Président.- Je pense que c'est la CSSCT Pilotes centrale et non locale. Je ne pense pas qu'il y ait une CSSCT Pilotes à Pointe-à-Pitre.

Nous procédons au vote.

Mme FERRACCI.- Il y a 9 votants.

M. ALLONGÉ.- Je n'ai pas compris ce que tu as dit, peux-tu répéter ?

M. MACE.- Je vais lire car il y a quand même interprétation.

Décision CSSCT Pilotes 2019-11-06 02, (c'est dans l'annexe).

« À l'issue des débats survenus lors de la réunion ordinaire mensuelle du 6 juin 2019, pour le point n°5 : *information sur le transfert...* », c'est là où il y a complètement interprétation : « *La CSSCT Pilotes décide de proposer aux élus de la CSSCT-EA (pour le vote de leur session CSEE) de porter un avis défavorable à ce transfert de suivi médical.* »

Sur cet avis les 5 commissaires ont voté pour.

M. TIZON, Président.- D'accord : ils ont voté « pour » un avis défavorable.

M. ALLONGÉ.- J'ai bien lu cela ce matin au réveil. Ils émettent un avis défavorable au transfert.

M. TIZON, Président.- D'accord.

✓ **Avis de la session**

M. TIZON, Président.- Quels sont les votants ?

Mme FERRACCI.- Les votants sont 9 : Mme LAVIGNE-LEDOUX, Mme JOHNSTON, M. TAIBI, Mme ODINOT, Mme FREMONT, Mme MARCHAI, M. VILLANUEVA, M. REGEASSE, M. AMIOT.

Qui y est favorable ?

Résultat du vote à main levée :

➤ **2 voix pour**

➤ **3 voix contre**

➤ **4 abstentions**

M. TAIBI.- Excusez-moi, combien y a-t-il de votants ? 9 ?

M. TIZON, Président.- Il y a 10 votants.

M. TAIBI.- Vous avez dit 9.

Mme FERRACCI.- Il y avait 10 votants : 2 pour, 3 contre, 5 abstentions.

4. Information sur la politique Développement durable

M. TIZON, Président.- Il s'agit d'une présentation suite à nos différents débats en septembre et novembre sur la politique environnementale de l'entreprise. Vous nous aviez demandé de clarifier ce point. Nathalie SIMMENAUER est en charge de cette question au niveau d'Air France et elle va vous faire une présentation. Nous pourrons ensuite en débattre.

Mme SIMMENAUER.- Je suis ravie d'avoir l'opportunité de vous présenter les enjeux que nous avons en tant que compagnie aérienne en matière de développement durable et de vous décrypter les annonces qui ont été faites récemment et vous parler des prochaines étapes.

(Projection de visuels)

(La pression sociétale et politique sur l'impact environnemental de l'aérien n'a jamais été aussi forte en Europe...)

Je ne vais pas vous apprendre grand-chose en vous disant que la pression sociétale et les réponses potentiellement politiques n'ont jamais été aussi fortes sur le transport aérien en matière environnementale. Il vous suffit de lire les journaux ou d'écouter la radio.

C'est parti du mouvement du *Flight shaming* venant de Suède qui s'est propagé assez rapidement et qui a eu certaines résonances et un certain écho sur l'ensemble de l'Europe. Ce sujet touche particulièrement le continent européen, cette problématique se retrouve un peu moins sur les autres continents.

En France, elle a trouvé un écho particulier dans le cadre du mouvement des gilets jaunes car l'attaque de l'avion en tant que transport de riches a trouvé aussi un écho en matière de justice fiscale.

Nous nous retrouvons dans une configuration assez complexe qui présente pour notre secteur d'activité un certain risque en termes d'impacts financiers et de réponses politiques.

Même si l'avion ne représente que 2 et 3 % des émissions de CO₂, soit moins que d'autres secteurs d'activité, que ce soit le maritime, le transport routier ou le secteur de l'informatique, et même si le transport aérien n'est plus réellement un transport réservé aux riches puisque quand on regarde les voyageurs qui utilisent l'avion, c'est exactement les mêmes catégories socioprofessionnelles que les français qui prennent le TGV, ce n'est donc pas une spécificité, le Gouvernement souhaite y apporter une réponse politique forte.

Si nous regardons le sujet de façon plus positive, c'est aussi une attente forte de l'ensemble de la société. Cela nous parle également en tant que salarié, cela parle à nos clients. C'est une belle opportunité de prendre le leadership et d'en faire une différenciation de marque sur le sujet.

(Taxes : risque élevé pour le secteur en matière de réponse politique et d'impact financier)

Mon intention n'est pas de décrypter l'ensemble de ce *slide*. Il montre une tendance très claire pour une demande plus forte de taxation, que ce soit au niveau national ou au niveau européen, avec des risques qui deviennent de plus en plus tangibles. Même si on nous demande souvent ce qui est fait en matière de lobbying environnemental, nous avons pu éviter un certain nombre de choses aujourd'hui.

Je vous laisserai prendre connaissance de ces différents éléments avec les couleurs représentant les risques les plus forts de matérialité du risque.

Nous ne sommes pas fondamentalement opposés au fait que le transport aérien puisse contribuer à la transition énergétique et au changement climatique. Il s'agit de prendre conscience qu'aujourd'hui, l'Europe est déjà le continent qui taxe le plus l'aviation, de savoir de quoi on parle quand on parle de taxation environnementale et de connaître les impacts réels à atteindre. La réponse politique est-elle juste de prélever plus d'argent et de mettre en difficulté le pavillon français s'il s'agit

de mettre uniquement des taxes nationales, avec un impact environnemental ? Si on le fait uniquement au niveau de la France, cela n'a aucun sens parce qu'on ne va faire que déplacer le trafic et les émissions globales ne vont pas être réduites, voire on va les augmenter.

(L'Europe est déjà le continent qui taxe le plus l'aviation)

Nous entendons souvent que le transport aérien ne contribue pas au changement climatique. Or, nous avons déjà une contribution réelle puisque nous payons au niveau du transport aérien des compensations carbone en Europe sous le régime de l'ETS (Emission Trading System). Nous nous en acquittons depuis 2012 sur le périmètre de nos vols intra-européens. Ces montants sont loin d'être négligeables, car autant jusqu'à un passé récent, le prix de la tonne de CO2 dans le cadre de ces mécanismes était très bas, autant des mécanismes de régulation ont été mis en place et le prix de la tonne de CO2 a très largement augmenté et est passé de 5 à 7 € il y a encore un an ou deux ans à plus de 26 € aujourd'hui. L'impact est donc important.

À partir de 2021, nous aurons une contribution au niveau mondial au travers de l'accord appelé CORSIA. Cet accord mondial a été conclu en 2016 par l'organisme onusien de l'aviation, l'OACI. Il engage les 193 États-membres de l'OACI à assurer que la croissance du transport aérien international à compter de 2020 sera neutre en carbone.

La contribution attendue du groupe Air France-KLM ne sera pas non plus négligeable en valeur annuelle à compter de 2025.

(Nos sujets matériels et nos enjeux à long terme confirmés par l'enquête auprès de nos parties-prenantes)

Quand nous parlons de nos enjeux, quels sont-ils ? Ils sont partagés avec nos parties prenantes, c'est-à-dire avec vous, les salariés, avec nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires, avec les élus, les ONG. Nous avons souhaité cet été, et vous avez du certainement vous-mêmes répondre à cette enquête, confirmer que nous avions bien les bons enjeux et que ces enjeux étaient bien partagés.

Les résultats de cette enquête ne sont pas très étonnants, mais par rapport à l'enquête que nous avons réalisée en 2017, nous constatons des évolutions certaines avec des impacts de plus en plus importants sur les problématiques environnementales. L'ensemble des parties prenantes place les cinq enjeux les plus importants pour le groupe Air France-KLM dans cet ordre : satisfaction client, développement de la flotte, émission de CO2, innovation et des carburants alternatifs durables.

Si nous faisons un focus sur les réponses apportées par les salariés d'Air France, les mêmes enjeux remontent, avec la particularité que la gestion des déchets remonte fort. Cet enjeu est important et prend de plus en plus de place vis-à-vis de nos clients.

Si nous regardons les enjeux de plus long terme, l'enjeu qui ressort très haut en première place est l'acceptabilité de la croissance du transport aérien et le fait que nous devons être exemplaires en matière environnementale si nous voulons avoir la capacité de continuer à croître notre activité.

(Une nécessité : communiquer pour objectiver le débat public)

Par rapport à nos enjeux et à tous ces sujets, nous avons la nécessité absolue partagée par l'ensemble du secteur aérien de communiquer davantage pour objectiver le débat public. En effet, nous faisons l'objet d'une focalisation et nous pouvons même penser que nous sommes un peu le bouc-émissaire facile dans les sujets de changement climatique. Il est important vis-à-vis de l'opinion publique de :

- rétablir une rationalité et les faits tels qu'ils sont ;
- communiquer davantage sur ce que fait réellement le secteur car il a pris des engagements forts depuis longtemps qui sont conformes à l'accord de Paris et au fait que l'on puisse projeter dans une société qui souhaite être neutre en carbone d'ici 2050. L'objectif est réellement d'être plus pédagogique et plus communicants sur ces éléments.

Au niveau du Groupe et d'Air France, c'est de pouvoir capitaliser sur notre leadership en matière environnementale puisque nous sommes reconnus par nos pairs et par l'externe en matière de performance environnementale et extra financière, notamment au travers de notre classement au Dow Jones Sustainability Index.

Le deuxième élément important est que nous devons essayer de sécuriser un environnement financier et réglementaire qui nous permette d'aller vers plus de transition énergétique. Les éléments fondamentaux sont le renouvellement de la flotte et la possibilité d'aller vers une utilisation de biocarburants, mais qui nécessite des moyens de financement. Enfin, c'est de faire de nos engagements RSE un élément de différenciation de marque.

(Une opportunité : se différencier par une communication proactive, démarrée en juin...)

Nous avons vraiment l'opportunité de nous différencier par une communication plus proactive et positive.

Cette séquence de communication a démarré à compter du mois de juin, très fortement portée par Anne RIGAIL. Cette séquence de communication s'est poursuivie au mois de juillet avec les annonces de renouvellement de notre flotte moyen-courrier, puis en septembre avec des bons résultats puisque nous avons repris notre place de numéro 1 au DJSI, la livraison du premier A.350 et des annonces au 1^{er} octobre sur une ambition environnementale renouvelée.

Cette séquence de communication va se poursuivre, y compris avec des séquences de communication qui vont permettre de véhiculer un message commun auprès de l'ensemble des acteurs français.

(Horizon 2030 : une ambition environnementale renouvelée, portée par une communication positive et engagée)

Il a été annoncé le 1er octobre sous le nom d'Horizon 2030 notre nouvelle ambition en matière environnementale.

Nous avons jusqu'à présent des engagements et une ambition qui se projetaient jusqu'en 2020. Il fallait de toute façon que nous redéfinissions une nouvelle ambition.

L'ambition 2030 a été déclinée sur quatre aspects.

1. Réduire nos émissions de CO2 de 50 % à horizon 2030 par rapport à une référence de 2005 ;
2. Viser une neutralité carbone de nos opérations au sol ;
3. Continuer à réduire notre empreinte sonore. On focalise beaucoup sur le changement climatique, mais le fait de maîtriser notre empreinte sonore est très important pour l'acceptabilité de notre activité au niveau de nos *hubs* principaux et vis-à-vis des riverains ;

4. Une action autour de nos déchets puisque nous avons pour ambition de réduire de 50 % les déchets non recyclés par rapport à une référence de 2011.

Cette ambition environnementale s'appuie sur quatre leviers majeurs.

Le premier est d'essayer de réduire au maximum les émissions de CO₂ à la source. Cela passe par un certain nombre de leviers, notamment :

- la modernisation de notre flotte puisque toutes les nouvelles générations d'avions permettent de réduire très sensiblement notre consommation de carburant. Par exemple, les A.350 permettent de réduire de 25 % les émissions de CO₂ par rapport aux avions qu'il va remplacer ;
- poursuivre et déployer les aspects d'éco-pilotage et notre plan carburant pour optimiser nos consommations de carburant chaque fois que nous le pouvons ;
- travailler sur le poids à bord des avions puisqu'un avion plus léger consomme moins ;
- C'est aussi tout ce que nous faisons au sol pour passer à des opérations plus vertes, notamment l'électrification de nos engins de piste et de nos véhicules.

Le deuxième élément qui a été le plus commenté, c'est que nous souhaitons compenser ce que nous ne pouvons pas réduire. Compenser veut dire agir ou contribuer dans d'autres secteurs d'activité à réduire les émissions de CO₂. C'est une action pertinente puisque le CO₂ n'a pas de frontières. On peut contrebalancer un impact ailleurs à un autre endroit ou dans un autre secteur d'activité.

Nous avons déjà une contribution en termes de compensations réglementaires. Nous avons décidé de compenser de façon volontaire 100 % des émissions de CO₂ de nos vols domestiques métropolitains.

Puis, nous travaillons pour proposer à nos clients, qu'ils soient entreprises ou nos clients individuels, s'ils le souhaitent de pouvoir, à titre individuel, contribuer et compenser leurs propres émissions de CO₂, notamment en soutenant la plantation d'arbres.

Le troisième volet important est de recycler, réduire et valoriser les déchets. Cela a été le lancement à partir du 1er octobre du tri sélectif à bord de nos avions avec la possibilité de commencer à trier les bouteilles en plastique, les canettes, les Tétrapacks pour tous les vols qui reviennent vers Paris sur la base du volontariat des équipages.

Puis, c'est s'attaquer au plastique. Il a été annoncé au mois de juin la décision avant la fin de cette année de remplacer un certain nombre d'articles en plastique à usage unique à bord de nos avions. Cela concerne les gobelets, les couverts et les mélangeurs pour le café. Cela correspondra à 1 300 tonnes de plastique à usage unique en moins avec l'ambition de poursuivre ce mouvement pour atteindre un taux de 80 % de substitution du plastique à usage unique à horizon de 2025.

Le quatrième volet est d'innover et de travailler pour assurer une aviation qui soit plus durable. Nous avons pu annoncer notre partenariat avec la fondation Solar Impulse avec laquelle nous sommes partenaires pour trouver des solutions dans les différents domaines pour l'aviation, solutions qui, si elles sont pertinentes pour Air France, pourront être mises en place mais qui sont ouvertes à l'ensemble de l'industrie.

Nous continuerons à travailler sur l'aspect biocarburant, le carburant alternatif durable, sujet complexe car aujourd'hui, le carburant alternatif durable coûte beaucoup plus cher que le kérosène fossile et nous avons absolument besoin d'un soutien public pour développer des filières de façon pérenne.

(Au-delà de l'environnement, une ambition RSE globale...)

Au-delà de l'environnement, le développement durable englobe d'autres sujets puisque le développement durable, c'est l'environnement mais aussi le social et le sociétal. Nous travaillons pour donner une visibilité et une structure globale à notre engagement en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

(...et un pilier du plan de transformation d'Air France)

C'est aussi un pilier fort du plan de transformation d'Air France. Toute l'ambition est portée également dans le cadre du projet de transformation qui vous sera présenté juste après. Je vais leur laisser vous l'expliquer.

(Une ambition qui engage tous les métiers, dans le cadre des projets de transformation)

Il ne s'agit pas seulement d'une ambition de ma petite équipe, mais elle engage tous les métiers dans le cadre du projet de transformation sur lequel nous allons travailler car il faut que l'ensemble des métiers contribue à cette feuille de route. Il est bien de poser une ambition, encore faut-il que nous arrivions à l'atteindre et pour cela, nous avons absolument besoin de la contribution de tout le monde.

Il s'agit également de travailler davantage sur le fait de pouvoir inclure dans nos processus de décisions une analyse des impacts environnementaux pour prendre nos décisions en toute connaissance de cause par rapport à leurs impacts environnementaux.

C'est aussi engager l'interne avec une démultiplication des messages clés afin que vous puissiez tous vous faire les ambassadeurs et les défenseurs de notre activité en matière environnementale et porter les messages en vous donnant aussi des outils. Pour cela, vos retours et vos attentes sont les bienvenues pour que nous puissions être les plus pertinents possible sur les éléments que nous devons vous donner pour vous aider à mieux parler sur ces sujets, en tout cas vous donner des éléments qui vous permettent d'objectiver le débat public.

Enfin, il s'agit de pouvoir être en interface avec la Marque, l'Expérience Client et la Communication. Chez Air France, nous n'avons pas attendu d'être attaqués médiatiquement pour agir. L'engagement en termes de développement durable est ancien dans l'entreprise. Mais jusqu'à présent, peut-être par pudeur ou par le souhait de ne pas être attaqué ou d'être taxé de *green washing*, nous faisons beaucoup et nous n'en parlons pas. Quand nous en parlons avec des gens de l'extérieur, ils nous disent qu'ils n'auraient jamais imaginé qu'une compagnie aérienne faisait autant de choses en matière de développement durable. Nous sommes arrivés au stade où il faut en parler, à communiquer et à en faire une force.

(Une ambition...)

Pour conclure, nous avons une belle ambition. Elle est positive et engageante. J'espère que je vous en ai convaincus. Elle répond au monde d'aujourd'hui. On nous attend sur ces sujets. Cela nous parle à tous en tant que citoyen. Elle répond aux attentes fortes de nos clients et de vous tous.

Puis, nous avons le devoir de réussir cette ambition car elle engage notre capacité à soutenir et à poursuivre notre croissance.

M. TIZON, Président.- Je vais commencer par une question personnelle. J'ai une fille qui ne veut pas prendre l'avion.

Quels sont les deux ou trois arguments simples que je peux lui apporter pour lui expliquer que cela ne pollue pas plus, qu'en réalité, nous faisons des efforts ? Nous sommes tous ambassadeurs de la marque. Nous sommes tous interpellés à l'extérieur, quand nous rencontrons des gens, sur « aérien égale pollueur ».

Quels sont les trois arguments simples que nous pouvons donner pour convaincre et afin que les 45 000 salariés d'Air France soient ambassadeurs du fait que notre activité n'est pas une activité polluante et qu'il n'y a pas de raison de boycotter le transport aérien ?

On me dit souvent que le transport aérien ne représente que 2 ou 3 %, que l'on va réduire notre empreinte de 50 %. Quels sont les trois arguments chocs que chacun peut facilement mémoriser, que l'on peut facilement restituer, qui fasse un effet boule de neige et que nous arrivions à nous battre contre cette image que le transport aérien pollue ?

Mme SIMMENAUER.- Nous avons ouvert une chaîne MyLearning consacrée au développement durable. J'espère qu'il y a un certain nombre de réponses.

C'est à chacun de se forger sa conviction et de se l'approprier. Nous pouvons apporter des éléments de comparaison par rapport à d'autres secteurs d'activité. Il est intéressant d'avoir ces éléments de comparaison par rapport au maritime, au secteur routier, au secteur du luxe ou à l'informatique qui commence d'ailleurs à être assez largement pointé du doigt dans l'opinion publique.

L'avion, c'est comme l'informatique : A-t-on envie de s'en passer ?

M. TIZON, Président.- Tu ne réponds pas à ma question.

Si nous étions capables de proposer à chaque personne deux ou trois items faciles à retenir de façon mnémotechnique et que l'on peut pousser, à 45 000, nous sommes plus forts qu'un service ou qu'un support.

M. DEWATINE.- Puisque nous sommes dans les questions personnelles, quel âge a votre fille ?

M. TIZON, Président.- Elle a 23 ans.

M. DEWATINE.- Avec la mienne qui en a 18, ce n'est pas la peine que j'essaie d'argumenter quoi que ce soit, ce sera non.

M. TIZON, Président.- Je n'ai pas perdu le combat, je pense que je peux même le gagner.

M. DEWATINE.- Vous devriez demander à quelqu'un d'autre d'amener les arguments que vous, sinon ce sera non !

Vous parliez de petites équipes. Au travers de toutes les déclarations et de tout ce qui est dit aujourd'hui sur le secteur aérien et sa pollution, nous sentons bien qu'il devient un sujet tête de liste des projets.

Comment est calibrée l'équipe qui travaille sur ce top projet ? Quel rapport pouvez-vous avoir avec d'autres grandes entreprises de l'aéronautique ? L'utilisation du biocarburant ne dépend pas d'Air France directement, mais de ceux qui conçoivent des biocarburants et si c'est concevoir des biocarburants avec de l'huile de palme, cela renvoie à d'autres sujets que le biocarburant lui-même.

Des avions qui consomment moins, cela renvoie aux fabricants. Quel est le poids des compagnies aériennes pour inciter, au moment de l'achat et du choix d'un appareil, telle entreprise, donc Boeing ou Airbus, peut-être bientôt les Chinois, à choisir tel appareil plutôt que celui-ci parce que dans le prix, une partie est renvoyée directement à la recherche et développement ? Là aussi, ce n'est pas Air France qui va vers de la recherche et développement.

Vous êtes avec Solar Impulse. Ce n'est pas demain la veille que des avions fonctionneront au solaire.

Plus largement, chaque fois que nous demandons un argument et que nous avons ce débat sur l'argumentaire à utiliser pour protéger, défendre l'aérien, on commet toujours l'erreur de dire : « Oui, on pollue, mais moins que... »

Aujourd'hui, le transport aérien doit, non pas se comparer aux autres, mais dire ce qu'il fait, comment il le fait. Personne par exemple n'était au courant, ni même dans l'entreprise, de l'engagement de baisse de CO2 ou de compensation de CO2 au niveau mondial du transport aérien. C'est la seule activité qui a un engagement mondial. Mais personne ne le sait. C'est problématique.

Moins de plastique : Tout cela est très bien parce que cela parle directement à certains passagers qui continuent de prendre l'avion et qui ont quand même un petit côté « je pollue », mais il n'y a pas que cela. Quelle politique Air France met en place quand elle arrête le 380 ou quand elle arrête un avion de vieille génération sur son démantèlement et sur la récupération des terres rares qui sont utilisées à sa fabrication au départ ? Quelle filière met-on en place ?

Notre secteur est attaqué et, en tant qu'organisation syndicale, ce qui nous intéresse, c'est certes, l'arrêt du plastique ou autres, mais ce sont aussi les emplois induits sur tous ceux qui fabriquent le plastique. Comment transformer ces emplois et comment créer une nouvelle filière aéronautique sur le démantèlement et la récupération des terres rares ? On envoie nos moteurs aux États-Unis pour se faire recycler, ce qui est coquet parce que c'est eux qui récupèrent les matériaux et qui les revendent au constructeur Snecma. Nous avons porté un dossier à Bercy à l'époque où son chef avait un robot mixeur dans les mains et un maillot marin pour lui dire qu'il y avait du potentiel de création d'emplois sur le recyclage et la recherche.

Les appareils utilisent beaucoup de carbone. Qu'allons-nous faire de tout ce carbone ? Qui, au-delà de Solar Impulse, pouvons-nous aider à regarder comment travailler sur ces sujets de retraitement des matériaux et en faire la publicité ? Certes, nous sommes utilisateurs, les avions coûtent cher, mais nous n'allons pas faire comme les États-Unis car sauf erreur de ma part, nous n'avons pas beaucoup de déserts assez grands pour empiler nos avions et faire un cimetière à aéronefs. Quelles sont toutes les pistes étudiées ?

Là, nous sommes en session de CSEC, mais excusez-moi, cela fait un peu présentation grand public. On va enlever les gobelets. C'est pourquoi j'ai dit « excusez-moi » en amont, Monsieur RAQUILLET. Cela fait un peu publicité. Je ne dis pas qu'il ne faut pas en faire, mais nous sommes également citoyens de cette planète, nous savons que nous polluons beaucoup, que le secteur aérien pollue et que ce n'est pas demain la veille que l'on arrêtera de prendre l'avion malgré tout.

On pointe le court-courrier. Il n'en demeure pas moins que les transversales court-courriers en France ont progressé de 23 %, sans nous, certes, soi-disant que nous sommes trop chers et que nous ne savons pas faire, mais elles ont quand même progressé de 23 %.

Nous sommes prêts à aider dans la RSE dans la mesure de nos moyens et de l'ambition de l'entreprise à vouloir négocier des accords et de porter cette RSE au niveau du Groupe.

Mme SIMMENAUER.- Je n'ai pris que des sujets liés aux dernières annonces qui ont été faites. Cela peut vous paraître de la publicité.

Ceci étant, nous publions tous les ans un rapport de développement durable assez conséquent qui reprend dans le détail toutes les actions entreprises par la Compagnie et le Groupe en matière de RSE. Elles vont bien au-delà des sujets que j'ai décrits, mais qui faisaient partie des annonces et des initiatives qui ont été reprises le 1^{er} octobre et qui avaient vocation à être des annonces grand public partagées.

Je vous invite à aller regarder en détail le rapport développement durable.

Pour vous répondre sur la partie engagement de notre écosystème, dans le cadre du secteur aérien, nous travaillons globalement avec l'ensemble des autres acteurs. Nous avons beaucoup d'interactions et de groupes de travail pour partager les meilleures pratiques entre compagnies aériennes. Nous partageons beaucoup sur ces sujets parce que nous ne considérons pas forcément que ce sont des sujets de concurrence. Nous y travaillons au sein de nos associations européennes et internationales au niveau d'Iata.

J'ai l'occasion de voir très fréquemment d'autres grandes entreprises puisqu'il y a un certain nombre de sujets sur lesquels nous ne sommes pas du tout spécifiques. Nous intervenons dans différents groupes de partage au niveau français, notamment Entreprises pour l'environnement qui réunit toutes les entreprises du CAC 40 sur ces sujets.

Je suis d'accord avec vous, en tant que compagnie aérienne, nous sommes au bout de la chaîne. Notre rôle est en effet de mobiliser l'ensemble de notre écosystème pour avancer sur des sujets concrets, travailler avec les constructeurs et les motoristes. Nous avons la chance d'être en France totalement engagés au niveau de la recherche et du développement dans le cadre du CORAC (Conseil de Recherche de l'Aviation Civile), organisme qui réunit les constructeurs, les motoristes et les services de l'État pour travailler sur les avions de demain.

Nous avons également monté des groupes de réflexion et des plates-formes au niveau de l'ensemble de l'écosystème français pour travailler sur ces sujets environnementaux et aligner d'ailleurs nos positions.

Vous parliez du démantèlement. Des filières de démantèlement s'organisent. KLM en a notamment développé une en Angleterre. Il existe aussi des filières de démantèlement à Toulouse.

Mme DEMIGNÉ.- Sur l'une des premières *slides*, vous recensez l'ensemble des taxes et des législations mises en place par rapport à l'aspect environnemental.

Une écotaxe sur le carburant, OK, mais à quoi sert-elle ? Sert-elle vraiment à développer les futures machines de demain ? Est-ce dans l'innovation, dans la recherche ? Nous ne le voyons pas dans votre présentation.

De même, vous parlez du partenariat avec Solar Impulse. En tant que partenaire, une partie budgétaire d'Air France est-elle consacrée à l'investissement dans l'innovation ? Comment s'organise ce partenariat avec cette société ?

Vous parliez des gobelets dans les avions et d'aller vers du recyclage. Aujourd'hui, quand un avion arrive, nos sous-traitants prennent en charge les produits et les déchets. Quel est le lien avec nos sous-traitants ? Comment maîtrise-t-on la continuité de cette chaîne parce que nous ne sommes pas le dernier maillon dans le traitement opérationnel ?

Sur le questionnaire, je suis partie prenante. Est-ce exclusivement nos clients ou d'autres parties ? Le taux me semble très faible. Pour un enjeu aussi mondial, 7 % sur un questionnaire me semble assez faible.

Les engagements de la Compagnie font partie du prochain projet de transformation d'Air France qui nous sera présenté tout à l'heure. Quel est le budget alloué à cette démarche ? Vous vous appuyez sur la communication, sur le développement de la partie environnementale.

Ma dernière question porte sur l'avenir et l'accord CORSIA. Cet accord mondial va chevaucher les décisions européennes et franco-françaises qui auraient pu être prises. Ces discussions et la mise en place du prochain accord CORSIA soulèvent plusieurs interrogations. Nos Gouvernements vont-ils remettre à plat tout ce qui concerne les taxes mondiales européennes qui pourraient arriver conjointement avec le CORSIA ?

L'enjeu, c'est les États-Unis. On voit le positionnement des États-Unis par rapport aux questions d'environnement. Ils sont totalement en retrait, ils ne veulent pas entrer dans cette démarche. Selon nous, nous continuons à jouer le jeu parce que nous jouons le jeu de gré ou de force. Le sujet n'est pas là, mais d'autres états ne rentreront pas dans cette logique de taxes, notamment pour développer les outils futurs de réduction d'éco-carbone, etc.

Mme SIMMENAUER.- La planche présentait des sujets en cours de discussion, d'autres qui ont été discutés et abandonnés ou des projets qui sont en cours.

Vous me parliez plus spécifiquement de l'écotaxe qui est en cours de discussion dans le cadre du projet de loi de finances qui n'est pas encore validé. Aujourd'hui, Air France et l'ensemble du secteur se sont plutôt déclarés défavorables à cette écotaxe parce qu'elle s'applique uniquement en France et nous considérons que ce n'est pas un périmètre pertinent pour parler de taxation environnementale, si tant est qu'elle ait un caractère environnemental. Le poids de cette taxe sera plus fort sur les compagnies françaises que sur les autres acteurs, même si elle s'applique de façon uniforme en France. Quand une compagnie est basée en France, le pourcentage de ses vols qui sera concerné par cette taxe est plus important.

Deuxièmement, c'est aussi parce que cette taxe est destinée à financer les infrastructures routières et ferroviaires. La demande est de dire : « Si vous souhaitez quand même maintenir cette taxe, même si nous ne sommes pas d'accord avec cette taxe qui va venir réduire la compétitivité du pavillon français qui n'a pas besoin de cela en ce moment, a minima, que cette taxe ou une partie aille à la transition énergétique du secteur. » C'est un peu le message que nous essayons de passer au Gouvernement.

Mais aujourd'hui, ce qui est discuté, c'est que la totalité de cette taxe aille financer les infrastructures routières et ferroviaires.

Vous me parliez du partenariat avec la fondation Solar Impulse. La fondation Solar Impulse s'est créée pour trouver des solutions écologiques et économiques. Nous rentrons dans ce partenariat.

Cela peut paraître curieux, mais cette fondation n'avait pas de partenaire aérien et n'avait pas focalisé sur la recherche de solutions pour l'aérien. Nous avons trouvé pertinent de nous associer à la fondation Solar Impulse pour, parmi l'engagement qu'ils ont pris de sourcer des solutions à la fois économiques et écologiques, leur demander de s'intéresser particulièrement à trouver des solutions pour l'aérien.

L'objet de ce partenariat est de se mettre ensemble pour mobiliser ces solutions, sachant que ce n'est pas nous qui les développons. Il n'y a pas cet engagement financier de créer nous-mêmes les solutions, mais plutôt de solliciter les gens à venir proposer des solutions.

Sur les aspects déchets, vous avez raison, j'aurai dû le mentionner. On travaille avec Servair. Il s'agit de traiter les flux au retour de Paris. Ce projet a été monté totalement avec Servair pour s'assurer que l'on ne fait pas du tri pour qu'il ne se passe rien derrière. On sécurise le fait que derrière Servair mobilise des filières de recyclage et que l'on est vertueux jusqu'au bout.

Vous parliez de l'enquête de matérialité en disant que 7 % ce n'est pas beaucoup. Un nombre très important de personnes ont été interrogées – 40 000. 7 % c'est plutôt un bon de taux de retours par rapport à des envois par e-mail. Quand on parle des parties prenantes, ce sont les salariés d'Air France et de KLM qui ont été interrogés, un panel de clients de différentes nationalités, un panel de fournisseurs, mais aussi des élus, des ONG. On a essayé d'être très large dans notre panel de parties prenantes.

S'agissant de CORSIA, c'est effectivement un accord mondial qui a été pris au niveau de notre organisme onusien, l'OACI. Cet accord engage les états. La bonne nouvelle par rapport à votre remarque vis-à-vis des États-Unis est que même si les États-Unis se sont désengagés de l'accord de Paris, faisant partie de l'OACI, quand un accord est validé au niveau de l'OACI, il s'impose à l'ensemble des états de l'OACI. Les États-Unis n'ont jamais dit qu'ils étaient contre l'application de CORSIA et ils sont volontaires à la première phase. C'est un élément important qui mérite d'être souligné.

Cela ne veut pas dire que 100 % des pays sont volontaires sur la première phase car l'application du CORSIA est compliquée. Un *slide* l'explique en annexe. Il s'agit d'accords internationaux étatiques, c'est compliqué car il faut engager l'ensemble des sensibilités géopolitiques. La première phase du CORSIA est volontaire. C'est ce qui a pu être critiqué dans la presse, même si l'on est relativement satisfait parce que pour cette première phase il y a déjà suffisamment de pays volontaires pour assurer qu'à peu près 80 % des émissions de l'aviation internationale seront déjà prises dans le système dès 2021. Dès 2027 l'accord s'impose à l'ensemble des états, qu'ils soient volontaires ou pas.

Mme DEMIGNE.- Ce sont essentiellement des pays européens ?

Mme SIMMENAUER.- Non, l'OACI ce sont tous les pays mondiaux, les 190...

Mme DEMIGNE.- Vous dites que des pays se sont déjà engagés à appliquer l'accord, ils sont 80 % c'est cela ?

Mme SIMMENAUER.- Aujourd'hui 78 états se sont déclarés volontaires. Il y a des pays européens mais aussi les États-Unis, un certain nombre de pays africains. Les pays africains pourraient de fait être exemptés car en-deçà d'un certain taux d'émissions de CO2, c'est comme les

mécanismes internationaux. Il y a un certain nombre de pays qui, alors qu'ils sont exemptés, se sont déclarés volontaires. C'est plutôt quelque chose qui est très positif sur l'engagement global

Le CORSIA a été voté. Il est en train de se mettre en place. On va devoir commencer à compenser les émissions à compter de 2021 mais l'application de l'accord est déjà effective. À partir de cette année, l'ensemble des compagnies aériennes mondiales devront déclarer leur *reporting* d'émissions de CO2 pour pouvoir calculer la référence. C'est une référence 2020 mais pour éviter qu'il y ait des deltas, il y aura une moyenne entre l'année 2019 et 2020.

L'accord commence à être opérationnel dès maintenant.

Le CORSIA vient-il effacer tout ce qu'il se passe ailleurs ? Pas réellement. La philosophie de l'accord CORSIA indique que cela doit être le mécanisme qui s'applique aux émissions de l'aviation internationale. Pour autant, si je prends le cas de l'Europe, il est assez vraisemblable que l'Europe va souhaiter néanmoins, au-delà du CORSIA, être plus ambitieuse dans l'atteinte des objectifs climatiques. Des discussions sont en cours, dont on ne connaît pas encore l'issue, pour savoir comment l'ETS européen qui existe déjà va pouvoir s'imbriquer ou pas avec le CORSIA.

Ces discussions sont encore devant nous puisque la Commission Européenne doit y travailler au début 2020.

Mme FREMONT.- Pouvez-vous revenir page 3, peut-être l'avez-vous dit mais je n'ai pas entendu ce qui est ajourné dans les objectifs que vous vous êtes fixés. Où en êtes-vous ? Pourquoi est-ce ajourné ? Est-ce reporté ?

Mme SIMMENAUER.- Il ne s'agit pas ici de nos objectifs, ce sont des initiatives, des risques ou des choses qui ont été discutées et qui ne se sont pas produites. Si je décline au niveau national : en novembre 2018 il y a eu des discussions au niveau parlementaire sur une possible taxe kérosène sur les vols intérieurs français. Je pense que vous avez entendu ces sujets-là. Après débat, les amendements ont finalement été rejetés. C'est pour cela que l'on dit que c'est « ajourné » ; le sujet d'une potentielle taxe kérosène est toujours ouverte. Cela reviendra certainement.

En juin 2019, il y avait un fort risque que l'État annonce une incorporation obligatoire des biocarburants avec une taxe associée. Cela a été ajourné ; pour l'instant le risque ne s'est pas matérialisé. Nous sommes contents.

En juillet 2019, il y a eu des annonces de la ministre Mme BORNE, de l'éco-participation, de l'écotaxe en France. Ce projet est en cours de discussion dans le cadre du projet de loi de finances. On l'a mis en rouge car *a priori* il y a assez peu de chance que ce projet ne voie pas le jour.

En septembre 2019 : taxes coordonnées pour le secteur de l'aviation par différents pays européens partageant les mêmes vues ; des discussions sont en cours. Je pense que vous avez suivi dans la presse que les pays européens se sont mis d'accord, parmi eux il y a la France et les Pays-Bas.

Doublement de la taxe allemande sur le transport aérien pour les vols de courte distance : annonce de taxes « aviation » aux Pays-Bas et en Suisse. Aux Pays-Bas, c'est arrivé avant le débat sur l'écotaxe, le gouvernement néerlandais a déclaré qu'il mettrait une taxe sur les billets d'avion d'un montant uniforme de 7 € par billet et ce dès le 1^{er} janvier 2021, si tant est que l'Europe n'ait pas pris de dispositions d'ici là.

Tout ceci c'était pour vous montrer l'importance et la créativité de nos politiques sur ces sujets. Est-ce plus clair pour vous ?

Mme FREMONT.- C'est plus clair, mais cela ne nécessitait pas une réponse aussi détaillée, c'était juste en préambule. J'ai plusieurs questions à vous poser. Il me semble que dans le cadre de la mobilité Air France a invité les salariés à covoiturer l'année dernière. Quel est le lien ? Comment avez-vous pu quantifier un résultat sur la diminution de carbone ? Est-ce un nombre ? N'y a-t-il pas une recherche de gain de CO2 ?

Je trouve étonnant qu'au niveau local Air France n'ait pas mis en avant des solutions qui peuvent être travaillées avec les gestionnaires aéroportuaires, notamment sur comment viennent les passagers à l'aéroport et comment repartent-ils ? Car au-delà d'Air France et de ce que l'on est en train de discuter, c'est un problème mondial, qui nous touche hors la sphère de notre entreprise, pour autant il faut bien que les passagers se déplacent pour venir prendre l'avion. Je suis à Bordeaux, il va bientôt y avoir le tram mais il y a certainement des modes de transport plus efficaces et avec des éco-conditionnalités.

Sur les objectifs globaux de développement durable, notamment sur la réutilisation de vieux matériels que met en avant Air France ? Travaille-t-il là-dessus ?

Par ailleurs, on en parlait au niveau du numérique, il y a le Lab, toute cette technologie et tous ces outils numériques qui utilisent les terres rares mais pas seulement, on nous demande de faire des économies d'envois de mails mais pour l'instant à Air France – pourtant je pense que c'est quelque chose qui peut se faire du jour lendemain –, ce n'est pas encore cela.

Air France travaille-t-il sur les enjeux du développement durable à ce niveau-là ?

Mme SIMMENAUER.- Sur l'aspect covoiturage, on a essayé de donner des outils pour le développer car c'est une pratique intéressante pour l'environnement mais pas seulement. On n'a pas quantifié clairement ce que cela représente en émissions de CO2. On peut aussi parler du développement du télétravail qu'il est plus facile de quantifier et de calculer.

Sur l'aspect gestion aéroportuaire, mobilité des passagers, c'est un sujet que l'on regarde avec nos partenaires aéroportuaires, mais aussi dans le cadre de nos actions territoriales pour mobiliser les pouvoirs publics pour développer les bonnes infrastructures de transport et de mobilité. Ce sont des choses qui sont loin d'être simples au vu des schémas au niveau de la région parisienne. Nous sommes toujours déçus par la lenteur pour faire évoluer les modes de transport mais nous intervenons fortement avec l'ensemble de notre écosystème des aéroports et les élus locaux pour mobiliser l'État pour accélérer un certain nombre de modalités de transports en commun. C'est un sujet qui va être très important et crucial si l'on veut assurer la fluidité des opérations et l'accès aux aéroports à la fois pour nos clients et pour nos salariés. On travaille aussi sur ces sujets.

Sur les aspects recyclage, on n'en a pas parlé. On parlait des nouveautés, le fait d'aller plus vers l'économie circulaire et le recyclage sont des choses que l'on développe depuis déjà un certain nombre d'années. Là on en parle au niveau de nos produits et services à bord car c'est plus compliqué dans la mesure où l'on a des restrictions en termes réglementaires qui font que l'on ne peut pas trier tout ce qui a été en contact avec l'alimentaire. C'est un peu une nouveauté que d'avoir réussi à mettre en place un premier niveau de recyclage. Il y a eu des discussions avec les autorités pour cela. En revanche dans d'autres secteurs d'activité, notamment dans le secteur industriel, le recyclage, la récupération de matières sont des choses qui se font et se développent. On a pu le faire aussi sur des choses non pas plus anecdotiques mais comme récupérer les tissus des sièges pour en faire des objets revendus dans le cadre d'Air France Shopping par exemple.

Ce sont des sujets que l'on regarde et que l'on essaie de développer qui font partie du sujet environnemental.

Sur le numérique, oui, bien sûr on le regarde. D'ailleurs une initiative est en cours de constitution au niveau de l'informatique d'Air France KLM autour d'un groupe Green IT. Ces sujets vont devenir très importants et vont être à renforcer.

Nous avons lancé des initiatives comme notamment vider nos boîtes mails mais il faut aller un cran plus loin car on demande à chacun de vider ses boîtes mais pourquoi ne pas faire des choses plus automatiques en avertissant qu'au bout de 3 ou 6 mois les archives ou les poubelles se vident automatiquement.

Il y a aussi l'enjeu dans nos développements informatiques d'être plus efficace en termes énergétiques. On peut encore développer beaucoup de sujets dans le domaine IT. C'est en cours. C'est l'une des initiatives qui vient de sortir, qui est nouvelle et qui va se poursuivre.

M. DEWATINE.- Je veux compléter mon intervention de tout à l'heure sur la RSE. Quel que soit le résultat de la négociation et de la signature de l'accord sur les augmentations générales, on a fait ajouter un paragraphe sur l'engagement de l'entreprise à ouvrir une négociation dans le cadre de la loi LOM. Il ne serait pas inintéressant que côté Direction, dans l'équipe de négociation, il y ait des personnes du développement durable. Il s'avère que notre activité se situe autour des grandes villes, des aéroports, vous le savez tout le monde incite au transport en commun, mais si demain dans les grandes villes tous les salariés prenaient les transports en commun, ils seraient saturés en même pas 30 minutes.

Dans ce pays, dans les grandes agglomérations, tout le monde commence entre 8h30 et 9h30, tout le monde arrive et part en même temps. Il nous semble qu'il y a des sujets intelligents à négocier et à trouver dans le cadre d'une négociation suite à la loi LOM, qui a été adoptée mardi par l'Assemblée. Ces sujets sont récurrents, c'est un peu comme l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cela fait longtemps que l'on en parle mais cela n'avance pas. La loi LOM vient d'être adoptée, la dernière datait de 1982, c'était la loi LOTI. Depuis il n'y a pas eu grand-chose de fait.

M. TIZON, Président.- Toute proportion gardée, on en est à notre 4^{ème} ou 5^{ème} accord sur l'égalité hommes/femmes ; on a déjà eu les débats. Là ce sera la première fois que l'on aura un débat sur ces questions. Le développement durable est bien entendu une initiative, une fois la négociation sera terminée, nous la soumettrons.

S'il n'y a plus de prise de parole, je remercie Nathalie pour son intervention. Je vous propose quelques minutes de pause pour appeler nos intervenants.

La séance, suspendue à 15 heures 35, est reprise à 15 heures 45.

5. Information sur la démarche de transformation d'Air France

M. TIZON, Président.- C'est la 2^{ème} ou 3^{ème} intervention sur le sujet car nous sommes déjà intervenus en juillet, puis en septembre. On essaie d'avancer au fur et à mesure pour être un peu plus précis dans les informations que l'on vous apporte.

Je laisse Amel et Florence se présenter mais je pense que vous les connaissez.

Mme HAMMOUDA.- Je suis DGA Transformation et réseau. Je suis venue avec Florence ESTRA, notre directrice de la Transformation.

Mme ESTRA.- Amel a tout dit. Bonjour à toutes et à tous !

Mme HAMMOUDA.- Un premier point a été fait fin juillet au moment où l'on commençait à structurer la démarche ; depuis nous avons eu quelques échanges. Nous avançons sur un certain nombre de projets et comme nous vous l'avions proposé nous revenons avec un peu plus de contenus à partager avec vous sur notre démarche de transformation.

D'abord, un rappel : nous nous inscrivons dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise avec cinq priorités que vous connaissez par cœur :

- améliorer l'expérience client
- redresser la performance opérationnelle
- renouer avec la compétitivité
- répondre à nos enjeux de développement durable
- renforcer la satisfaction et la fierté de nos équipes.

La démarche de transformation a vocation à accélérer l'atteinte de nos objectifs sur cinq axes. C'est ainsi que nous travaillons avec toutes les équipes qui sont mobilisées, je vais l'illustrer avec des exemples concrets.

Cette démarche – je vous l'ai déjà dit – nous tient à cœur. Nous la voulons globale, à 360°. Ce n'est pas qu'un plan d'économies. Il y a bien sûr un volet compétitivité, j'y reviendrai car je pense qu'il y aura beaucoup de questions sur ce thème, mais il s'agit là d'une transformation visant à couvrir également nos enjeux de développement des recettes, d'expérience client, d'amélioration de la satisfaction de nos clients.

Je ne m'attarde pas sur les enjeux du développement durable car vous avez eu un long point précédemment mais cela fait évidemment partie de la démarche.

L'angle « culture et talents » recouvre tous nos sujets de développement de la culture d'entreprise, de la culture managériale, du développement des équipes.

M. TIZON, Président.- Je voudrais rappeler un point de méthode que j'ai oublié. Nous avons demandé à tous les DGA et DRH de faire une déclinaison de cette présentation devant les CSEE. Cela interviendra soit fin novembre soit en décembre en fonction de vos calendriers. L'objet étant pour eux d'explicitier plus précisément CSE par CSE ce que cela signifie. Ici, l'objectif n'est pas de décrire de façon exhaustive tous les projets

Je sais d'ores et déjà qu'il y a des questions sur l'impact en termes d'emplois. Je le répète, on a eu un échange avec le Bureau sur le planning 2020 sur la présentation de la stratégie de l'emploi et les conséquences en matière d'emplois, aujourd'hui on n'est pas en capacité de vous le dire puisque nous sommes dans les démarches collaboratives où l'on travaille avec les équipes. C'est en février que nous serons à même de vous préciser l'impact d'un certain nombre d'actions dans les trois années à venir, sachant que certaines actions comme vient de le dire Amel n'ont pas du tout de conséquences sur l'emploi et auront des conséquences dans la négociation achats ou dans la flotte.

Mme HAMMOUDA.- Ce qui change aussi avec ce que l'on a pu connaître par le passé c'est qu'il s'agit d'une transformation continue s'inscrivant dans la durée. C'est la raison pour laquelle

on n'a ni date de début ni de fin. Dans un environnement concurrentiel comme le nôtre, et dans une entreprise de service comme la nôtre nous savons que ces enjeux de transformation sont permanents.

C'est une ambition globale couvrant les cinq priorités stratégiques de l'entreprise se déclinant localement autant que faire se peut. Comme l'a dit Patrice TIZON, les élus présents dans les CSE locaux auront plus de détails sur les projets qui concernent les différents métiers. Ici vous aurez une vision globale, mais l'objectif est de travailler au plus près des problématiques, du terrain et des clients.

C'est une démarche que l'on veut la plus collaborative possible. Sur tous les projets qui le permettent, on conseille, on recommande, on accompagne les managers et les chefs de projets pour travailler de façon la plus large et la plus participative possible.

En termes de *timing*, je le disais on ne prévoit pas de date de fin. En revanche on a relancé une dynamique au printemps sur l'axe compétitivité. Un diagnostic a été réalisé par McKinsey pour nous aider à prioriser un certain nombre de chantiers que nous avons envie de lancer.

Durant l'été nous avons travaillé au cadrage et à la structuration de ces différents chantiers et projets. Nous avons partagé, je crois, l'idée de ne pas partir trop vite pendant la pointe d'été car il y avait des enjeux opérationnels forts. Nous sommes contents de la façon dont l'été s'est déroulée en termes de performances opérationnelles. Le lancement des nouveaux projets s'est fait depuis les mois de septembre/octobre. Pour certains projets on n'est pas encore dans la phase de lancement. Par rapport à ce que l'on a pu mal faire dans le passé en voulant lancer trop de projets à la fois sans réussir à aboutir on essaie d'avoir une cadence permettant de lancer un projet, de le terminer avant d'en recommencer un autre.

En termes d'objectifs économiques, début novembre, lors de la présentation aux investisseurs, nous avons fait état de notre ambition de ramener la marge d'Air France autour de 7 à 7,5 %. Ce chiffre ne sort pas de nulle part. Il nous met à l'abri et nous permet d'envisager sereinement les investissements que nous avons déjà engagés pour certains dans la flotte, dans l'expérience client, dans le renouvellement de nos moyens et infrastructures au sein de la Compagnie. Nous pourrions financer sereinement l'avenir avec une marge de l'ordre de 7 %.

Cette marge de 7 à 7,5 % est certes extrêmement ambitieuse, cela fait très longtemps que nous n'avons pas atteint ce niveau, mais aujourd'hui plusieurs actions identifiées nous font penser que l'on va réussir à viser ces 900 millions d'amélioration du résultat que l'on recherche. Je ne sais pas si vous en avez parlé ce matin ou si vous avez uniquement évoqué le trimestre passé, mais voilà quelle est l'ambition à moyen terme.

Pour l'atteindre il y a trois blocs :

- Des projets de simplification et d'efficacité dont on attend de l'ordre de 400 M€ d'économies
- Des enjeux sur le réseau et la flotte : nous avons chiffré la partie renouvellement de la flotte à 300 M€
- Des projets pour développer nos recettes, notre chiffre d'affaires, qui auraient un impact à horizon 2024. Ce n'est pas du court terme, de l'ordre de 200 M€.

Pour illustrer le premier bloc, le bloc « simplification », des projets se déclinent de façon transverse au sein de l'entreprise, notamment sur les sujets d'organisation, de dépenses externes, de développement informatique. Un ensemble de projets touchent à nos métiers opérationnels. La

contribution attendue de ces projets transverses et métiers nous conduits à horizon 2024 à environ 400 M€, avec une contribution à peu près équilibrée entre ces projets transverses d'un côté et ces projets qui touchent à la transformation de nos opérations de l'autre.

Pour vous donner une vision macro de ce que regroupent ces différents chantiers quand on parle d'organisation, on vise à simplifier nos organisations, les rendre plus agiles, les centrer davantage sur nos clients. Nous avons aussi une réflexion sur le rôle des fonctions supports : comment mieux accompagner les métiers ? Comment entrer dans une logique de *business partner* (on n'a pas encore trouvé le mot en français) ? Comment positionner nos métiers en accompagnant encore plus fortement les opérationnels ?

Sur les dépenses externes, un certain nombre de chantiers sur le très court terme nous permettent dès 2019 de faire des économies sur des contrats déjà engagés, des contrats que l'on dénonce pour les renégocier, mais aussi des enjeux plus de moyen terme avec des approches innovantes, en collaboration avec nos prestataires pour co-construire des prestations qui répondent à nos prescriptions au juste coût, au juste prix, sans rogner sur la qualité de service attendue par nos clients.

Sur les enjeux informatiques, il y a eu ces dernières années une très forte augmentation de l'enveloppe des budgets en termes d'innovation et de digital. Nous essayons de mieux maîtriser ces budgets et de nous recentrer sur tout ce qui contribue à nos priorités stratégiques.

En termes d'organisation, l'agilité a été développée depuis quelques années. Il reste des endroits dans l'entreprise où elle n'est pas encore complètement déployée. Avec le développement de l'agilité on change la relation entre les métiers, l'informatique et l'assistance à maîtrise d'ouvrage. On arrive à être plus efficace, à gagner du temps, à délivrer des outils et des services plus rapidement. On continue à travailler sur la simplification des organisations de ce point de vue.

Au niveau des Opérations : des enjeux de simplification des *process*, digitalisation des *process* ; un enjeu que vous connaissez autour de la performance opérationnelle qui au-delà des bénéfices pour nos clients en termes de satisfaction nous permet aussi de réduire nos coûts, des coûts de non-qualité, des coûts de compensation.

Des enjeux de modes de travail de collaboration différents pour développer une culture managériale au plus près du terrain favorisant le collaboratif. On a eu un bel exemple ce matin avec l'amélioration de la ponctualité au départ du terminal E avec des équipes mobilisées sur le *process* à l'embarquement qui ont participé à la réflexion sur la façon de travailler différemment. On voit des résultats et une amélioration très rapidement. Et bien sûr tout ce qui consiste à maîtriser nos coûts mais aussi notre empreinte carbone avec toutes les initiatives qui permettent de réduire l'impact environnemental de nos opérations et nous aident en général à réduire nos coûts. Ces deux priorités vont de pair. C'est positif.

La simplification de l'organisation : sur quels principes travaillons-nous ?

D'abord quand on parle de simplification des organisations et d'agilité, il faut déjà se poser la question par rapport aux tâches que l'on accomplit et celles que l'on pourrait arrêter, celles que l'on peut simplifier, celles que l'on peut automatiser.

Sur les structures organisationnelles, comment viser une réduction des niveaux hiérarchiques ? On retrouve chez nombre de nos pairs que nous sommes allés *benchmarker* tant dans l'aérien que dans les grandes entreprises françaises six niveaux hiérarchiques maximum. Il faut repenser nos organisations sous ce prisme, pour avoir des tailles d'équipes au minimum de six. C'est

un principe général mais il y a des exceptions, sur des expertises très pointues, on peut avoir besoin d'avoir des équipes plus petites.

Simplifier cela passe aussi par mieux clarifier les rôles et responsabilités de chacun ; raccourcir les processus de décision et rechercher en permanence dès l'amont à travailler de façon plus transverse. On répète souvent que notre organisation est silotée mais nous avons des façons et de beaux exemples que nous arrivons à passer au-delà des silos. Il faut continuer à renforcer cela.

Pour les fonctions supports, dans l'objectif de renforcer la proximité avec les métiers mais aussi de développer l'autonomie et la responsabilisation des managers et les équipes, il s'agit de les repositionner en particulier finances, RH, communication dans une logique de partenaires, de métiers en favorisant la transversalité et homogénéiser les processus dans chaque métier. C'est aussi faciliter la déclinaison de la stratégie globale au niveau de chaque fonction support et saisir les opportunités de mutualisation, de standardisation sur certains métiers et les synergies.

Une première étape sera d'inverser les liens fonctionnels et hiérarchiques qui existent aujourd'hui. Nous avons un lien fonctionnel vers les équipes centrales et un lien hiérarchique vers les métiers. Nous proposons d'ici le 1^{er} avril – le calendrier reste à caler parce que la déclinaison concrète de ce principe reste à travailler de façon plus détaillée. Mais c'est une étape dans ce travail qui consiste à réinventer nos fonctions supports avec ces trois grands principes.

Sur l'organisation, il existe encore de nombreux exemples plus locaux, mais je ne les connais pas tous. J'en citerai deux que nous avons revus récemment sur la formation où un travail est engagé pour améliorer l'efficacité de notre dispositif de formation, avoir une meilleure adéquation entre l'offre de formation et la demande. Aujourd'hui notre catalogue est très riche avec des formations parfois peu fréquentées, nous devons mener un travail de simplification et de rationalisation sur la formation.

Sur le SMI, beaucoup d'activités sont regroupées au sein de ce réseau. Il s'agit de les recentrer sur la gestion des risques et le réglementaire et d'arrêter ou de transférer certaines activités qui ne sont pas le cœur de compétences du SMI.

Ce sont deux exemples de réflexion qui sont en cours.

Pour les autres domaines, je ne vais pas lire les deux ou trois *slides* qui suivent car j'ai peur de vous ennuyer, je vais prendre quelques exemples. Un exemple a été relevé ce matin concernant les dépenses externes. Un énorme travail a été lancé sur nos dépenses marketing. Nos budgets marketing nous permettent d'investir sur la marque Air France grâce notamment aux campagnes de communication. Le Digital utilise des budgets marketing pour cibler des clients et leur pousser des offres *via* les canaux digitaux.

Les équipes commerciales disposent d'un certain nombre de budgets marketing pour aller localement sur les marchés faire des campagnes auprès de leurs clients. Au total cela représente un budget supérieur à 100 M€ sur lequel on se dit qu'avec une logique de RFP il faut, au-delà de nos prestataires habituels, aller chercher de nouveaux prestataires. Le sujet de la communication et de la publicité a beaucoup évolué ces dernières années, il y a de nouveaux acteurs. Il faut remettre à plat ces budgets en lançant un RFPD pour aller chercher les partenaires habituels pour Air France mais aussi de nouveaux acteurs dans le but d'optimiser les coûts, réduire l'enveloppe du budget marketing et travailler plus au goût du jour. On a vu ce matin un exemple impressionnant avec Nissan qui, à travers une campagne de communication, arrive à la décliner sur 190 campagnes différentes. C'est la même campagne de base mais elle est adaptée à leur cible de clientèle, suivant que vous aimez faire des randonnées dans la nature ou que vous soyez un citoyen, vous n'allez pas recevoir la même

publicité. À partir de l'analyse de la donnée qui est riche et de tous ces nouveaux outils digitaux, on arrive à avoir des approches plus performantes tout en maîtrisant mieux nos coûts.

Sur la partie informatique, le projet ISR a été présenté il y a quelque temps au CSE de l'informatique. Il vise à améliorer l'efficacité de nos opérations et à enrichir l'offre de service pour les utilisateurs du groupe.

Au niveau du commercial – je ne parle ici que de la réduction des coûts, pas du développement des recettes –, avec le « *challenge cheap* », il s'agit d'orienter les ventes des canaux tiers (agence de voyage notamment) vers nos propres canaux, notamment notre site Internet mais également avec le projet NDC (*new distribution capability*) nous permettant non seulement de réduire les coûts en *by-passant* les GDS en plus d'avoir une offre plus personnalisés vers nos clients.

Un projet est lancé dans les escales internationales. On va commencer aux États-Unis pour essayer de réduire nos coûts de handling en renégociant nos contrats avec nos prestataires.

Sur les Opérations sol, pour citer un exemple : dans les performances opérationnelles un projet est inspiré de ce que Delta a fait en termes d'amélioration de sa régularité avec « Cancel the cancellations » qui nous a permis de revoir la façon dont le programme met des avions de réserve, dont la maintenance travaille ses activités de petits entretiens, dont le CCO pilote et choisit également les annulations et travaille à des reports à J+1 lorsque c'est possible.

Le reengineering du CCO démarre ; le CCO vient de fêter ses 20 ans. C'est le moment de se reposer un certain nombre de questions sur les *process*, mais aussi sur les usages, l'agencement du lieu.

Au niveau du Cargo, il y a beaucoup d'investissements dans la performance opérationnelle et dans tous les outils digitaux au service de nos clients pour mieux gérer les transactions en ligne et mieux les informer en cas d'aléas ou de dysfonctionnements.

Sur la maintenance, un projet a été lancé il y a quelques semaines au sujet de nos hangars Moteurs à Orly avec pour enjeu le regroupement de l'activité et réduire nos TAT sur les moteurs. Le programme Supply-Chain a été lancé il y a quelques semaines avec des investissements importants, l'objectif est de délivrer la bonne pièce au bon endroit au bon moment et de gagner du temps, de réduire nos stocks.

Le projet Big Data : on connaît tous la maintenance prédictive qui continue à se développer. Il y a aussi un enjeu de mieux analyser la data pour réduire nos retards et les annulations pour causes techniques en connaissant mieux nos avions et leur santé.

Il y a également des projets d'organisations responsabilisantes avec l'exemple à Eole où le traitement des tobogans des 777 a été complètement revu par les équipes. Alors que l'on perdait des clients, que l'on était hors marché, les coûts ont été réduits de 30 % ; les équipes ont réussi à réduire le temps de traitement de 10 jours et à redevenir compétitif grâce au travail de tous. C'est un exemple de projet très collaboratif.

Au niveau du Service en vol, nombre de projets contribuent à la révision de notre empreinte CO2 ou au tout environnemental *via* le tri des déchets à bord qui a commencé sur la base du volontariat depuis quelques semaines.

Utilisation de la data pour mieux connaître les besoins de nos clients. En fonction des horaires, des vols, des destinations on peut savoir à peu près quel sera le taux de repas chauds demandé

et éviter de charger la même quantité sur tous les vols. Il s'agit donc d'adapter le chargement à la connaissance de nos clients et ainsi réduire les déchets, le gaspillage et les coûts.

Puis, nous avons la mise en place d'un nouveau service sur le long-courrier avec notamment un enjeu de dressage des plats en Business cabine début 2020 et une harmonisation du produit en Economy qui vise un produit unique, alors que nous avons aujourd'hui des petites subtilités suivant les routes.

Aux Opérations Aériennes, un gros travail de réduction du nombre de chefs pilotes a été engagé. Quelques ajustements sont encore à venir. Une réflexion est en cours autour de la formation et de l'utilisation de nos moyens de formation, de nos simulateurs pour voir comment utiliser, quand c'est possible, des moyens alternatifs pour réduire nos coûts de formation et être plus efficaces.

Il y en a beaucoup, ce ne sont quelques exemples. Il est difficile d'être exhaustif. Pardonnez-moi d'avance de ne pas être un spécialiste de tous ces projets. J'en connais certains mieux que d'autres, mais je ne serai pas capable de répondre à toutes vos questions. Comme Patrice TIZON vous l'a dit, les projets structurants seront présentés dans les CSEE locaux.

⇒ Le deuxième pilier, à côté de la simplification, était le pilier réseau et flotte.

Nous avons un enjeu à horizon 2024 de 300 M€ par le renouvellement de notre flotte. C'est l'arrivée des A220, des 350. Côté HOP!, pour information, nous avons une forte simplification de la flotte puisque nous avons la sortie des ATR et les ER4 qui font que nous arrivons vers une flotte un peu moins compliquée.

Sur la flotte régionale, nous avons quatre cockpits et plus de types avions. L'objectif est de n'avoir plus que deux types d'appareils avec les CR7, CR4 d'un côté et les Embraer 170/190.

Sur la flotte moyen-courrier Air France, nous avons un seul cockpit mais sept configurations entre le 318 pour lequel nous avons une configuration unique et les 319, 320 et 321 qui sont déclinés en Euro concept et en métro concept.

À terme, nous aurons des A.220 et, en fonction des choix qui ne sont pas encore faits pour renouvellement des plus gros modules, soit des 320, 321 NEO, soit des A220-500 si Airbus décidait un jour de développer cette version. Nous aurons peut-être optiquement une flotte moins simple, mais l'objectif est d'arrêter d'avoir autant de configurations différentes et de converger vers une seule version que l'on opère au départ d'Orly ou de Roissy.

Puis, sur le long-courrier, avec la sortie des 380 et des A.340, nous allons nous retrouver avec quatre types d'appareils et des possibilités de communalité en fonction de la taille de la flotte 787 par rapport au 777 qui pourrait nous amener à une réduction significative du nombre de cockpits.

Tout cela participe de la simplification. Il est moins complexe de faire des plannings, cela permet d'être plus efficace sur la formation. Mis bout à bout, nous attendons d'ici 2024 300 M€ avec un enjeu à la fois environnemental mais aussi économique lié à la moindre consommation carburant de ces nouveaux appareils.

Au-delà de la flotte, nous avons sur l'aspect programme des projets. La structure de *hub* de Roissy est revisitée tous les trois-quatre ans en essayant de voir comment mieux utiliser nos infrastructures, comment améliorer le taux de contact, comment, dans un contexte où les infrastructures ne vont pas changer à court terme, nous pouvons améliorer notre performance opérationnelle, la satisfaction client, la performance économique, l'utilisation avion et le remplissage. Nous avons bien progressé ces dernières années. En remplissage, nous étions à 82 % sur le moyen-

courrier il y a quatre ans, 85 % en 2018. Sur le long-courrier, nous avons progressé de 3 points. Nous voyons encore des marges d'amélioration de ce remplissage. Nous allons continuer d'y travailler.

L'utilisation avion a progressé très fortement sur le moyen-courrier CDG. Nous avons gagné plus d'une heure sur l'utilisation de nos avions. Nous arrivons à plus de neuf heures et nous nous rapprochons des meilleures compagnies aériennes.

En revanche, nous avons encore des marches de progrès sur le long-courrier, même si nous avons beaucoup progressé, et sur le court-courrier.

En termes de stratégie réseau, nous avons également l'enjeu d'être de plus en plus dynamique dans la réallocation de l'offre des zones en difficulté vers les zones les plus dynamiques. Depuis quelques semaines, nous voyons un fort redressement de l'Afrique. Nous continuons à investir sur l'Afrique. Nous avons réussi à obtenir des slots à Haneda. Nous pourrions ajouter un troisième vol sur Haneda, l'aéroport préféré à Tokyo.

Nous avons réussi avec Delta Airlines à rajouter des fréquences sur New York et San Francisco.

Le développement sur l'année 2020 va se faire vers nos destinations phares et nous attendons beaucoup.

Tout cela se fait dans une logique d'amélioration du service au client via l'amélioration du produit. Nous aurons bientôt une flotte totalement équipée des meilleurs produits en Business. En attendant, nous les allouons en priorité sur nos destinations phares aux États-Unis et en Asie.

Sur l'Afrique, nous avons maintenant un A.330 avec un super produit qui est plébiscité et qui a des NPS extrêmement élevés.

J'ai parlé de la performance opérationnelle. Nous avons ajouté un avion de réserve sans réduire l'utilisation avion au global. En faisant un peu plus voler les autres avions, nous avons ajouté un avion en 2019 et nous en ajouterons un à l'été 2020.

Nous avons également beaucoup travaillé avec le Hub et la Maintenance pour essayer d'avoir un taux de contact sur le long-courrier qui soit supérieur en revoquant certains horaires. Nous intégrons dans le programme des plages *lines* pour aider la Maintenance à s'organiser différemment pour essayer d'améliorer sa performance opérationnelle.

Nous avons des projets devant nous qui visent à améliorer l'efficacité économique mais aussi l'expérience de nos clients.

Sur le dernier volet, la compétitivité, nous avons parlé des recettes. Nous sommes sous pression sur notre réseau du fait de la concurrence. Nous avons des tendances de recette unitaire que nous arrivons, au mieux à stabiliser, mais qui sont sous pression parce que sur certaines zones, nous avons un équilibre offre/demande pas favorable. Il est important de trouver d'autres relais de croissance dans les recettes. Au-delà de notre modèle actuel, il faut continuer à développer les recettes annexes (le choix des sièges, bagages, accès salon). Nous continuons à bien développer le chiffre d'affaires sur ce point. Il y a encore un enjeu de travailler de façon plus dynamique le prix de ces options payantes. Cela fait partie des projets travaillés à l'avenir.

J'ai parlé d'accroître la part de ventes directes. C'est à la fois un enjeu économique mais cela nous permet également de reprendre le contrôle vis-à-vis de ces distributeurs tiers de la relation avec nos clients, pouvoir leur pousser une offre personnalisée.

Puis, nous allons faire un focus sur Flying Blue. Nous avons revisité le programme récemment et cela a permis d'accroître assez fortement le nombre de membres. Entre 2018 et 2019, nous avons gagné 10 % de membres. Nous en sommes à 16 millions et demi. La feuille de route pour les trois prochaines années désormais est de réinventer le programme pour en faire un programme de fidélité de tous les jours. Le terme marketing est un programme Life Style. L'idée est de se dire comment au quotidien dans mes dépenses dans des boutiques de vente au détail, au supermarché, dans mes achats de loisirs, culture, service au quotidien, je peux avoir beaucoup plus de partenaires qu'aujourd'hui dans le programme Flying Blue. L'objectif est de développer les opportunités d'accumulations supplémentaires que l'on appelle *earn*, mais surtout de développer les opportunités de rédemption, de brûler ces Miles avec de nouvelles solutions de paiement, pouvoir développer le paiement par Miles beaucoup plus souvent qu'aujourd'hui avec un objectif très ambitieux puisque l'objectif est de doubler la marge de Flying Blue.

Je passerai rapidement sur le volet client car les éléments vous ont été présentés récemment.

Je vais rappeler que nos enjeux vis-à-vis de nos clients et devenir la compagnie préférée de nos clients passent par trois axes principaux :

- continuer, voire accélérer la montée en gamme, d'où les investissements dans les nouveaux produits, dans une flotte plus moderne et dans une homogénéisation du produit avec une mise en place d'une Business cabine sur le domestique dès l'année prochaine, des racks à bagage plus volumineux sur notre flotte moyen-courrier, le Wifi à bord ;
- une plus grande fluidité en aéroport avec le développement de la biométrie, une application Air France qui permet un certain nombre de fonctionnalités, notamment la géolocalisation en aéroport, tout le servicing sur les réseaux sociaux. Nous sommes présents sur plus de 13 plateformes de réseaux sociaux partout dans le monde, pas uniquement les grands que nous connaissons en Europe, mais également les réseaux sociaux chinois, coréens, japonais pour être toujours au plus près de nos clients ;
- Et bien sûr exploiter la data au service de l'expérience client.

Avec une meilleure connaissance client, des outils adaptés, nous permettons à nos équipes au contact de nos clients d'être non seulement plus réactives mais même proactives puisqu'elles peuvent anticiper les besoins de nos clients.

Il fait plaisir de voir que les premiers résultats sont déjà payants. La courbe de NPS progresse fortement depuis quelques mois. Nous arrivons en octobre à une valeur de 32, sachant que nous nous étions fixé un objectif de 20 pour 2019. Nous allons largement les dépasser. C'est une bonne nouvelle qui nous permet de viser une ambition NPS à 40. Nous ne savons pas encore dire si c'est 2024, mais nous espérons atteindre ces niveaux dans un horizon de temps pas trop lointain.

J'ai parlé de la cabine Business sur le domestique. C'était une vraie demande de nos clients, en particulier en correspondance sur le long-courrier. Il était frustrant pour nos équipes commerciales de voir qu'au départ de Bordeaux, Marseille ou d'ailleurs, on pouvait en voyageant sur British Airways, Lufthansa ou KLM dans le groupe bénéficier d'une *business* cabine sur le premier vol avant de partir sur le long-courrier et que nous n'avions pas ce niveau d'offre pour Air France.

Nous avons décidé de la mettre en œuvre dès le début de l'année 2020. Des calages sont encore en cours sur ce que sera exactement le produit, la date n'est pas encore complètement connue, mais nous retrouverons les attributs, notamment le champagne et Sky Priority, un accès au salon ; ce qui nous permettra d'avoir un produit Business partout sur le réseau Air France.

J'ai parlé de la fiabilité opérationnelle rapidement. Nous avons sur 2020 un objectif de D0 fixé à 43,9 %, en progression d'un point par rapport à 2019. Mais là aussi, nous sommes sur de bonnes tendances de ponctualité D0. Nous arrivons à des niveaux que nous n'avons pas connus depuis longtemps, voire jamais. À terme, l'objectif de D0 est de 50 % d'ici 2024.

Tous les plans d'action récents ont permis de remonter très fortement notre régularité. Sur 2019, nous sommes à plus de 99 %. Cela fait très longtemps que nous n'avions pas connu ces niveaux. Nous visons 99,1 % l'an prochain et nous aimerions arriver à 99,3 % à horizon 2024. Cela passe par des plans d'action très transverses entre les Opérations sol, la Maintenance, le Programme, les équipages.

En cas d'aléa, parce que cela arrivera toujours, nous déployons des solutions innovantes et extrêmement efficaces. OPR (Optimized Passenger Recovery) est déployé depuis quelques mois. Nous avons toutes les expérimentations autour de Léa, un bot qui permet de converser avec nos clients en cas d'aléas, de retard, d'annulation de vol, de leur envoyer automatiquement des *vouchers*, des solutions de report, de les tenir informés de leur situation. Ces outils sont prometteurs parce qu'ils nous permettent d'être plus efficaces, mais également mieux répondre aux besoins de nos clients.

Sur le développement durable, je pense que vous en avez largement entendu parler aujourd'hui.

Il faut avoir en-tête cet objectif de réduction de 50 % de nos émissions de CO2 à horizon 2030. Nathalie SIMMENAUER vous a expliqué comment nous comptons atteindre cet objectif. La feuille de route est ambitieuse. Nous voyons la pression médiatique de l'opinion, de nos clients, y compris de nous-mêmes, salariés d'Air France, sur ce sujet totalement d'actualité.

Toutes les initiatives et tous les projets qui contribueront à accélérer l'atteinte de ces objectifs sont bons à prendre.

Enfin, sur l'axe salarié, nous avons un certain nombre de projets, certains déjà en cours, d'autres à lancer. L'enjeu très clair est de dire que cette démarche de transformation nous concerne tous et se fera avant tout par les salariés d'Air France. Elle passe par faire évoluer la culture d'entreprise :

- Comment travailler de façon beaucoup plus participative, encourager la co-construction autant que faire se peut ;
- changer nos habitudes au quotidien et, pour le siège, réussir à travailler différemment sur les mails, les réunions, pour les équipes opérationnelles, comment supprimer les règles redondantes, obsolètes, peu comprises. Le diagnostic Safety Attitude apporte des enseignements très intéressants, notamment sur ce rapport un peu paradoxal chez Air France où nous avons tellement de règles que nous les appliquons mal. C'est réussir à assainir nos référentiel, se rapprocher des réglementaires standard pour, en revanche, être beaucoup plus en capacité d'appliquer ces règles. Donc moins de règles mieux appliquées ;
- Un projet qui va démarrer dans les prochaines semaines autour de la culture et des valeurs. Il est important qu'une compagnie comme Air France soit capable de formaliser ce qu'est sa culture d'entreprise, les valeurs que partage l'ensemble des salariés. Nous allons solliciter chacun d'entre nous pour participer à cette formalisation.

Au niveau de l'Expérience Salarié, nous avons un certain nombre d'enjeux et d'actions. Il y a des enjeux que nous connaissons bien autour de la diversité et de l'inclusion. Nous sommes encore dans la semaine du handicap et Air France est l'une des compagnies les plus

exemplaires en termes d'inclusion et de diversité. C'est une force et une fierté. Il faut continuer de travailler dessus.

Mais nous avons également des enjeux sur l'évolution des métiers. Je lisais une statistique assez impressionnante sur l'évolution des compétences. Autrefois, les compétences étaient valables pendant 25 ou 30 ans. Aujourd'hui, elles ont une durée de vie de moins d'une dizaine d'années. Nous sommes dans des besoins de formation en continu sur notre parcours professionnel.

Sur la culture managériale, il y a de forts enjeux. Développer le collaboratif veut dire avoir des managers qui soient dans une posture différente, beaucoup plus dans le soutien aux équipes et pas forcément dans une logique très verticale et descendante. C'est renforcer la culture managériale sur la performance, la responsabilisation, comment développer la confiance dans les équipes, la responsabilité des équipes, le *feedback* (comment faire des retours constructifs).

Certains de ces chantiers existent, mais ont besoin d'être renforcés, d'autres sont plutôt à lancer, devant nous. Mais là aussi, nous avons besoin de chacun pour les faire vivre.

Le mot de la fin : Cette démarche de transformation est notre démarche de transformation et nous pouvons tous y participer, tous nous impliquer et nous allons tous nous y atteler, si ce n'est déjà le cas.

M. TIZON, Président.- Donc une vraie ambition pour transformer l'entreprise.

Mme FREMONT.- Vous nous présentez un plan d'économies de 900 M€ et étonnamment, en Commission Eco/Pro, nous n'avons pas du tout eu ce point à l'ordre du jour. S'il avait fallu éclairer aujourd'hui les élus, cela aurait été difficile puisque nous découvrons le document aujourd'hui, bien que vous nous disiez que des pans ont été présentés çà et là. Mais c'est la première fois que je vois ce document.

C'est un plan de transformation de l'entreprise et pour une fois, il n'a pas de nom. Vous nous dites que c'est à vie, que c'est de la transformation pérenne. Ce sont mes remarques en préambule.

J'ai des questions sur le document car si nous avions pu l'étudier dans d'autres instances, comme vous nous faites le reproche parfois, Monsieur TIZON, d'être trop dans le questionnement, je ne pourrai pas faire autrement parce que je ne sais pas à quel endroit j'aurais pu poser mes questions.

Votre document n'est pas paginé. En revanche, il l'est pour nous. Je vais donc vous donner des références de page et j'espère que tout le monde pourra suivre.

Page 7, pour la part des ventes directes, pouvez-vous nous dire combien représente cette part que vous attendez en plus et le nombre de centres d'appels dans le monde, le nombre de salariés ? N'est-ce que des centres d'appel Air France ?

Vous parlez de croissance massive de nouveaux partenaires avec un ratio. Quels nouveaux partenaires ? Je suis toujours en page 7. Nous assistons à la conclusion d'accords entre Corsair et EasyJet. Air France aura-t-elle une démarche de ce genre pour avoir des partenaires nouveaux ? Vous dites que l'on veut des partenaires. Oui, mais lesquels et pour faire quoi ?

Il paraît que cela existe, mais je me suis posé la question. page 9, qu'est-ce qu'un tour d'avion virtuel ? Je demande une explication.

Dans la simplification de la flotte, page 11, vous nous présentez la flotte avant/après, mais vous ne nous mettez pas le nombre d'avions ni avant ni après. Il serait bien que nous ayons au moins un nombre d'avions avec des sièges à l'intérieur.

Page 12, vous parlez de la structure du *hub*. Qu'entendez-vous par structure du *hub* ?

Page 13, vous auriez pu développer les 200 M€. Je ne sais pas à quel moment ils vont l'être, mais vous avez dressé une liste à la Prévert. Nous allons comprendre que c'est au fil du temps, que d'ici 2024, nous aurons 200 M€ à économiser. Mais si nous n'y arrivons pas, *quid* de la suite ?

Page 16, vous parlez des offres payantes. Je ne vois rien de très novateurs dans les offres que vous listez parce que ce sont déjà des choses que l'on fait. Quand vous voulez que nous passions dans une cabine Business sur le domestique, le prix du siège Business rapportera-t-il autant que quand nous avons un avion plein avec un certain nombre de rangées sur certains créneaux, notamment de la navette avec des abonnés et des payants plein tarif ? J'aimerais comprendre le rapport. Il y a un réel rapport économique.

Page 19, sur les ODD, me vient aussi la question des racks. On n'en parle pas. On parle des demi-tours, du temps gagné, du temps encore à gagner davantage. Mais avec des racks plus gros, surtout l'hiver qui dure sept mois sur 12 chez nous, les manteaux, l'embarquement comme le débarquement vont prendre du temps. Il y aura peut-être des solutions opérationnelles différentes de celles d'aujourd'hui, mais j'aimerais comprendre comment nous allons y arriver. Si nous avons des racks alourdis, nous ne faisons plus payer de bagages en soutes. Je ne vois pas où est la recherche de gains et de revenus supplémentaires. J'ai du mal à comprendre. Il y aura plus d'emport pétrolier parce qu'il y aura plus de masse. Mais tout cela s'explique certainement.

Page 20, vous utilisez deux fois le mot responsabilisation, d'un côté pour les salariés, de l'autre pour les managers. Si c'est le même mot, de la manière dont vous le présentez, il ne veut pas dire la même chose. Que veut dire responsabilisation ?

M. TAIBI.- Merci pour votre présentation.

Il est difficile d'accrocher car quand vous avez commencé, je n'étais pas là, mais ma camarade m'a soufflé que votre début d'intervention se rapportait au rapport McKinsey, que tout cela découlait du rapport McKinsey que nous n'avons pas. Nous n'arrivons pas à accrocher parce que nous n'avons pas ce rapport. Je reviens vers vous, Monsieur TIZON, parce que la Direction ne veut pas le donner aux OS. Quand on veut être transparent, on le donne aux OS, on regarde et on travaille ensemble. Ce n'est pas ce qui a été fait. C'est encore un nouveau plan de transformation.

Vous n'étiez pas là ce matin, je vais donc le répéter. Il y a quatre à cinq ans, on nous a dit qu'il ne fallait pas de Business sur le moyen-courrier parce que seul le prix comptait. Maintenant, on se vante qu'il faut remettre de la Business, que nous sommes fiers de remettre du produit Business à Bordeaux. Vous avez employé cette escale de Bordeaux. Mais il y a cinq ans, c'était tout le contraire.

Pourquoi il y a cinq ans il fallait l'enlever et que maintenant, c'est ce qu'il faut faire, alors que c'est le même produit ? Si à la rigueur, on avait mis des sièges Business, *why not*, mais non, on refait la même chose qu'il y a cinq ans. Nous avons l'habitude avec Air France ; Il y a deux ans, il fallait faire Joon, maintenant il ne faut plus faire Joon, mais de la montée en gamme.

Quand je suis arrivé, j'ai entendu parler du *hub*, des simplifications au terminal E. Il fallait venir à la session du CSE Hub de mardi. Elle était très houleuse parce que les process, c'est n'importe quoi. Des vols partent en retard parce que des personnes pondent des procédures très lourdes.

OK la transformation, mais si c'est pour que les salariés paient les pots cassés dans deux ans, nous n'allons pas nous inscrire là-dedans.

De même, j'ai entendu que sur la flotte, on envisageait quelque chose de plus simple. Je suis désolé, sur moyen-courrier, nous avons un type avion, un type de moteur. Nous partons dès septembre prochain sur deux types avions, deux types de moteurs. On émet des hypothèses si Airbus développe un 220-500. OK, mais avec des si, on peut faire plein de choses. En tout cas, on ne simplifie pas.

KLM simplifie. Quand j'ai vu la *slide* de KLM, il y a trois cockpits. Au court-courrier, c'est un type d'avion, au moyen-courrier, un type d'avion et au long-courrier, c'est 787 et 777. C'est de la simplification, de la synergie. Tout cela, c'est le même motoriste, General Electric. Là, je dis OK.

Ce n'est pas ce que nous faisons. Autrefois, nous avons au moins la simplification pour nos moteurs, nous n'avons que du General Electric. Là, nous les avons tous : Rolls Royce, Pratt & Whitney et General Electric. Je ne vois pas où est la simplification avant/après. Je trouve au contraire que ce sera beaucoup plus complexe. Avoir trois types de motorisation engendre des surcoûts.

J'ai entendu qu'il y avait 150 projets. Nous aimerions avoir les projets. Nous ne demandons que cela. Quand nous les demandons dans nos sessions, c'est « vous verrez en CSEC ». Nous sommes en CSEC, je vous ai entendu dire « je vous donne les grandes lignes, mais vous verrez cela en CSE ». Il faut à un moment donné que nous ayons au moins les projets qui nous concernent pour les élus ici quand nous retournons dans nos CSE.

M. TIZON, Président.- Nous avons précisé que cette présentation interviendra en déclinaison en novembre ou en décembre au sein de chaque CSE avec les explicitations des projets. Il s'agit ici d'une présentation générale et c'est bien à chaque CSE d'indiquer les projets qui le concernent.

M. TAIBI.- J'aurais préféré que la patronne de la transformation nous explique, dans les grandes directions, les projets qui vont impacter sûrement les conditions de travail des salariés car qui dit projet dit toujours la productivité au bout. Ce qui nous intéresse, c'est de savoir quels sont les projets. En tout cas, c'est fait de manière unilatérale et pas de façon concertée, en tout cas pas avec notre organisation syndicale parce que nous n'avons jamais été conviés pour savoir comment on peut mieux faire fonctionner. En l'occurrence, sur un établissement où nous sommes bien implantés, le Hub, personne ne nous a convoqués pour demander notre avis. Pour les derniers projets, il a fallu que toute la session du Hub s'insurge parce qu'on allait fermer le trieur bagages en plein été l'année prochaine. On nous avait présenté un projet. Nous avons signalé qu'on envoyait Air France dans le mur. Il a fallu écrire comme d'habitude au Directeur Général d'AF/KLM qui est allé voir Augustin de ROMANET pour demander de faire marche arrière.

La simplification, c'est cela, mais sur le terrain, elle n'y est pas. Je veux bien croire au *slide* indiquant qu'il y aura six niveaux hiérarchiques, que ce sera plus fluide, que les remontées aussi bien des salariés que des OS remonteront plus vite pour que ce soit plus efficace. Mais sur le terrain, ce n'est pas là et c'est très loin d'être là. Nous voulons bien y croire, mais comme nous connaissons l'entreprise, nous savons ce qui va se passer.

Nous allons nous inscrire dans cette démarche, nous allons regarder, nous savons ce qui va se passer. À un moment donné, cela va gripper et il faudra comme d'habitude que nous élevions la voix ou que nous vous disions « voilà ce qu'il faudrait faire, c'est mieux », parce que vous n'écoutez pas assez les représentants des personnels ni vos personnels et c'est plus grave. Que vous ne nous écoutiez pas, OK, mais que vous n'écoutez pas vos personnels est plus grave. Je peux vous citer une

dizaine de process sur l'exploitation du *hub* qui ralentissent tout. Ils sont remontés partout, dans toutes les instances, mais rien n'est fait.

Je veux bien croire à la montée en gamme. *Quid* si retournement de situation ? C'est très important et même structurant. On mise tout sur la montée en gamme. Si demain, il y a un retour de cycle comme en 2008, que fait-on ? Pour le moment, personne n'est capable de nous rassurer.

De plus, nous en voyons les premiers prémices au Fret qui est le baromètre mondial. Les échanges entre pays, c'est ce qui fait le commerce. Le fret affiche des courbes baissières. Nous ne sommes pas économistes, mais nous lisons un peu et ce qui est devant nous n'est pas terrible. En tout cas, nous entrevoyons de gros orages noirs au loin.

Au même moment, on décide de la montée en gamme. Peut-être est-ce ce qu'il faut faire, peut-être cela va-t-il fonctionner et je l'espère. Mais si cela ne fonctionne pas, comment se retourner ? Nous ne pourrions pas nous retourner rapidement parce que nous aurons été configurés dans le sens d'une montée en gamme. C'est très inquiétant. En tout cas, nous sommes inquiets sur ce projet de montée en gamme.

J'ai une question. Vous avez parlé d'un budget de 100 M€ pour le digital, le commercial et chaque fois, vous mettez des *benchmarks*. Que font nos concurrents ? Sommes-nous dans les mêmes types de budget ? Pour moi, ces budgets sont délirants. À moins que l'on me dise qu'IAG met 200 M€, mais 100 M€, c'est un budget colossal. C'est à peu près une NAO. J'aimerais savoir si nous sommes dans les bons ratios de ce que font IAG et Lufthansa.

Mme LAVIGNE LEDOUX. - Je vais répéter un certain nombre d'observations que nous avons déjà formulées lorsque vous étiez venue la première fois.

Si nous regardons les précédentes stratégies qui nous ont été présentées, la seule différence par rapport aux objectifs à atteindre dans le cadre de cette stratégie est de répondre au défi du développement durable. On nous l'a expliqué, nous comprenons et nous savons qu'il faut que ce sujet soit adressé parce qu'il pourrait impacter financièrement notre devenir. Mais le reste est du déjà-vu.

La seule chose que nous apprenons dans votre présentation est la déclinaison par grandes familles, c'est-à-dire 400 M€ au titre de la simplification, 300 M€ au titre réseau et flotte et 200 M€ au titre du développement des recettes.

Autant vous nous avez décliné l'évolution de cette déclinaison sur la simplification, autant nous ne l'avons pas pour les deux autres. Pourrions-nous avoir la même déclinaison dans le temps ? Nous nous rendons compte que pour la simplification, vous attendez entre 80 et 90 M€ d'économies par an jusqu'en 2024.

Nous avons beaucoup de mal à voir où vous voulez aller parce que jusqu'à présent, sur les différentes années qui viennent de s'écouler, le but était déjà la simplification. Combien d'économies a-t-on réalisé par an ?

Ce qui nous intéresse en tant qu'organisation syndicale, c'est bien sûr la déclinaison de ces projets dans les entités, leur calendrier, l'impact sur l'organisation du travail des salariés, de la charge qui interviendra. Nous savons que c'est encore une présentation générale, mais c'est surtout cela qui nous intéresse.

Nous avons des inquiétudes car quand on nous dit que 150 projets seront menés, j'ai entendu votre précision, vous dites vous-même que l'on ne va pas tout mener en même temps parce

que ce serait impossible. Pourrions-nous avoir la déclinaison ? Jusqu'en 2024 et année par année, combien de projets et sur quel process et quelle classification va-t-on travailler ? Nous ne l'avons pas aujourd'hui.

C'est là notre grande interrogation, il y a plein de choses à transformer et les salariés ne sont pas contre. Mais ils ne voient toujours pas pourquoi ils font les choses et pourtant, des projets, il y en a eu comme PERFOPS sur les opérationnels. On revient toujours au sens du travail.

J'ai bien entendu que vous alliez faire de la concertation. Mais comment va-t-elle s'organiser avec des effectifs en attrition, des effectifs qui, la plupart du temps, ont des difficultés à se former parce qu'il n'y a pas assez de personnel ? Comment le prenez-vous en considération ?

Puis, certains projets vont déjà à l'encontre des principes que vous énoncez. Je vois par exemple « *renforcer le rôle des fonctions supports* », alors que ces dernières années, on n'a fait que supprimer des fonctions supports au titre qu'elles n'étaient pas très importantes dans l'entreprise, alors que nous considérons que pour faire fonctionner les opérations, il faut des services supports.

Vous dites « *renforcer la proximité avec les métiers tout en développant l'autonomie des managers et des salariés.* » Sur mon secteur, des services financiers du Commercial qui étaient au contact des services commerciaux vont être remontés à Roissy afin que tous les financiers soient au même endroit. C'est certainement plus simple à gérer. Pourtant, dans la réalisation au quotidien, quand nous avons des soucis, ces personnes se parlaient, les commerciaux descendaient, les financiers montaient et se parlaient. Cela permettait de parler le même langage et de résoudre beaucoup plus rapidement les problèmes. Là, on va nous expliquer que ce n'est pas le cas.

C'est ce qui ne va pas. Nous pourrions tous autour de la table vous donner des exemples où vous faites le contraire des principes que vous nous évoquez. Moins nous aurons de sens au travail, moins les salariés comprendront pourquoi ils travaillent. C'est eux qui doivent être écoutés et écoutez ce que nous, organisations syndicales, vous faisons remonter parce que beaucoup de choses ont déjà été dites par les organisations syndicales.

J'aimerais que vous précisiez « *maximiser la performance de nos centres d'appels* ». Concernant le Commercial, vous avez parlé des coûts de distribution et du traitement mais pas de nos centres d'appels. J'ai quelques interrogations.

Vous parlez également de « *accélérer le projet Customer Reach & distribution* ». En quoi consiste-t-il exactement ?

C'est bien la déclinaison dans chaque entité et le calendrier de chaque chantier qui nous intéressent et que nous voulons rapidement voir décliner.

Comment améliore-t-on le produit Business à bord ? Va-t-on améliorer le produit sol Business ? Il n'y a pas de salons dans de nombreux endroits ou des salons gérés par des chambres de commerce mais qui n'ont pas forcément les standards de qualité que nous souhaitons pour nos passagers Business. Y a-t-il une réflexion parce que c'est tout au long du voyage, il n'y a pas qu'en vol ?

M. DELLI-ZOTTI.- Je ne sais pas pourquoi vous avez fait cette présentation en novembre. On aurait dû la faire en janvier ou en décembre, en janvier parce que c'est la période des vœux. Quand j'ai vu les *slides* défiler, je me suis dit que c'était une série de vœux pieux.

Je m'explique.

« *La compagnie préférée de nos clients* » : Moi aussi, j'ai bien envie que nous soyons la compagnie préférée de nos clients. Comment ? Nous ne savons pas car les détails seront abordés dans les CSE locaux. En l'occurrence, nous faisons du survol, nous sommes dans la stratosphère. On réinvente le programme.

Le problème est que le diable se cache dans les détails. Nous verrons donc cela dans nos sessions respectives, mais de ce fait, il n'y aura pas de cohérence entre nous parce que chacun verra cela de son côté, nous râlerons chacun de notre côté ; ce qui évitera qu'ensemble, nous nous coordonnions pour râler. C'est plutôt bien vu. Bravo !

Pourquoi pas en décembre car moi aussi, j'ai envie de croire au père Noël quand je vois tous ces vœux pieux ?

Ma collègue a vu un plan de réduction des coûts de 900 M€. Quand j'ai vu le titre du film « On va gagner 900 M€ de plus en quatre ans », je me suis dit : « Super ! cela va décoiffer ! ». J'ai pris mon crayon, j'ai regardé les *slides* défiler et je n'ai pas très bien compris.

400 M€ de simplification : C'est probablement une réduction des coûts. Simplifier, cela veut dire moins de personnel pour faire les mêmes tâches, cela fera 400 M€ de simplification.

300 M€ sur la flotte : On va acheter des avions neufs qui vont consommer moins. On devrait faire une réduction. Comment on les achète ? On ne sait pas trop.

Puis, on voit développement des recettes 200 M€. Vous auriez pu jouer plus gros bras ; Puisque ce ne sont que des vœux, vous auriez pu mettre 500 M€. Je ne sais pas comment faire 200 M€ de développement de la recette. Si vous pouviez nous en présenter davantage, ce serait mieux, mais peut-être attendrons-nous encore une petite année ou deux.

Je suis donc déçu par le déroulé du film. Autant le titre était prometteur et j'avais envie de regarder la séance, autant après le film, je suis un peu déçu. Il n'a pas été très bien joué.

M. TIZON, Président.- Ce sont les acteurs qui sont mauvais ou le scénario ?

M. DELLI-ZOTTI.- Je n'ai pas osé. Vous êtes mon patron au final.

M. ALLONGÉ.- C'est exactement cela, je suis entièrement d'accord.

M. DELLI-ZOTTI.- Sur les acteurs ?

M. ALLONGÉ.- Comme toi, je ne rentre pas dans les détails...

Je rejoins Force Ouvrière qui vous demande depuis un paquet de temps le diagnostic McKinsey comme nous. J'aimerais plus de détails car je pense que vous nous cachez des choses. Vous avez dressé un diagnostic à partir d'un rapport. Il est important que nous partagions ce diagnostic.

Votre ambition me semble énorme, c'est la folie. Nous n'avons jamais réalisé une marge opérationnelle au-delà de 6 %. Et vous voulez en faire 8 %. Je suis entré en 2001 dans cette entreprise en apprentissage et j'ai signé mon contrat. Depuis, un paquet de programmes ont été mis en œuvre (Transform, Perform), nous avons renégocié nos accords collectifs, notre temps de travail. À part une année où nous avons fait un résultat exceptionnel, nous n'avons jamais réalisé vos objectifs.

J'aimerais savoir qui vous a convaincu de venir nous voir aujourd'hui et de nous raconter tout cela ? Franchement, je ne sais pas qui vous a convaincu de faire tout cela.

Je ne vais pas entrer dans les détails, mais vous parlez de rogner sur les contrats. Or, nous le faisons depuis que je suis délégué syndical, on rogne sur les contrats chaque année. À la DGI, vous a mis en œuvre le contrat unique pour gagner 20 ou 30 %. C'est le chaos. Il n'y a plus personne pour rien réparer. Quand vous demandez un truc, cela prend des semaines.

Au CE, il y a six restaurants. Vous avez jeté une semaine de denrées à la poubelle parce que vous ne réparez pas vos frigos. Vous attendez que cela tombe en panne pour réparer.

On parle de six niveaux hiérarchiques. N'était-ce pas déjà marqué dans Transform ou Perform ? Monsieur TIZON, vous qui êtes plus vieux que moi, vous devez vous en souvenir.

M. TIZON, Président.- Pas de discrimination sur l'âge ! Je plaisante.

M. ALLONGÉ.- C'est déjà vu six niveaux hiérarchiques.

Puis, tour de contrôle sur les dépenses : cela veut dire qu'aujourd'hui il n'y a rien, que c'est *freedom*, que tout le monde dépense ?

« *Accroître l'utilisation de l'avion* » : à la DGI, on nous a dit que les avions faisaient trop de béton, qu'avec le plan d'il y a deux ou trois ans, ils allaient faire moins de béton. Donc c'est fini, que des avions au sol. C'est cool, pour nous, il n'y a plus de maintenance...

Puis, 300 M€ sur la flotte : Comment générez-vous les 900 M€ ?

Votre présentation ne fait que soulever des questions sans répondre à rien. Vous nous lancez des idées et il n'y a rien.

« *Accroître le remplissage de l'avion et le remplissage sur tous les réseaux* » : Mais de quelle façon ? « Vous le verrez dans vos instances locales ». Mais pourquoi sommes-nous là ? Que faisons-nous là ? Gagnons de l'argent, ne nous réunissons plus et voilà !

À titre personnel, je ne crois pas à votre projet. Je ne sais pas comment vous allez arriver à 8 %.

Mme RIGAIL et vos collègues précédents nous ont dit qu'il n'y avait pas de plan B et que nous allions y arriver. Mais c'est de l'auto-persuasion. Or, cela ne marche pas. « Ne vous inquiétez pas, 8 %, on ne peut pas échouer, on va y arriver ensemble » : En plus, elle avait dit moins. Maintenant, c'est plus.

Nous ne pouvons pas construire quelque chose d'aussi important et vital pour notre société en disant juste que l'on va y arriver. Déclinez précisément comment on va y arriver, même si cela prend plusieurs jours et plusieurs sessions de CSEC, même si cela prend des mois. Mais faisons chaque plan précisément sur comment y arriver. Nous vous dirons ce que nous en pensons.

Je ne suis pas pour vous aider parce que c'est votre responsabilité et pas la nôtre. Nous sommes là pour vous alerter du danger. Mais déclinons précisément ce que vous avez envie de faire. Nous vous dirons si c'est de la folie ou pas.

Mais là, il n'y a rien, nous n'avançons pas.

M. LABADIE.- Bonsoir mesdames. Nous n'oublions pas que nous appartenons à un groupe. Je ne sais pas s'il y a une répartition des rôles et des acteurs, mais il me semble que, que ce

soit dans la simplification de l'organisation ou dans « développer les recettes », il y a un acteur manquant : c'est KLM.

Vous avez devant vous l'ensemble des élus sur des périmètres qui sont pour la plupart *joint*, avec des Directions *joint*, avec des produits *joint*. Tout est *joint*, le Flying Blue, etc. Là KL est bien présent. Il ne m'a pas échappé que nous n'étions pas au Council, mais cette dimension KL et cette synergie n'apparaissent pas. Il y a forcément toujours une crainte, quand on parle de niveaux hiérarchiques. Je le vois sur l'international et notamment au niveau des expatriés, entre autres, il y en a de moins en moins. Toujours un peu, même si Monsieur TIZON va me dire le contraire, aux dépens des salariés d'Air France, il y a un certain nombre de postes sur KL. Certains CDL sont largement surreprésentés. Je regardais tout à l'heure le nouvel organigramme des escales internationales, il est très bleu ciel. À la limite ce n'est pas trop le problème, c'est de savoir ce qu'il y a derrière. Patricia a parlé de perspectives, là pour le coup si les économies se font de ce côté-ci et de l'autre côté il y en a un peu moins... ! Il nous manque cette dimension KL qui n'apparaît pas ou cette synergie avec nos collègues dans votre document.

M. TIZON, Président.- Je regrette que Monsieur ALLONGÉ soit parti, j'aurais aimé m'adresser à lui. Sincèrement ce n'est pas hyper motivant. Je vous le dis comme je le sens, je ressors de là en disant « waouh » !

Ce matin, j'ai entendu une question que j'entends depuis plusieurs sessions et que je trouve légitime qui est : comment faire pour s'en sortir ? Je pense qu'à travers ce qui est exposé cet après-midi un certain nombre de pistes sont là pour le permettre. Il y a des pistes d'économies, des pistes de flotte ; des choses sur le produit.

L'objet n'est pas aujourd'hui de lister 150 projets et de les exposer car je pense que nous sommes incapables de le faire et ce serait barbant pour tout le monde. Il y a beaucoup de choses qui sont d'ordre local. Il y a des choses qui sont de l'ordre du transverse. Nous sommes dans la conception, dans la réflexion. Rejeter les choses en disant : « ce n'est pas motivant », certes on n'a pas répondu à tout, on essaie d'apporter une vision.

J'entends la deuxième remarque qui est de dire que l'on prend des risques. Je vous le dis comme je le pense, oui je pense que Ben SMITH a pris des décisions pour la Compagnie de premiumisation. Cela ne veut pas dire que tous les avions sont *business* mais que la classe Premium est un peu plus conséquente. On monte en gamme. Sincèrement, je vous le dis, c'est une bonne chose. Si nous n'avions pas réagi, nous serions comme les années précédentes, nous serions descendus.

Oui, il y a des investissements dans les avions, des prises de décisions. Est-ce que cela constitue une prise de risque ? Oui. Quand on prend une décision, on prend toujours un risque, mais il faut l'assumer collectivement. Si l'on n'en prend pas, on va décliner. Je pense que son ambition est de redevenir la première compagnie européenne. On peut y croire ou pas, en tout cas c'est une réalité.

En cas de retournement de conjoncture, est-ce que l'on va s'en prendre une ou pas ? Je n'en sais rien. Je ne sais pas ce qu'il va se passer. Oui, il y a une forme de risque qui est prise dans l'investissement que nous faisons, dans le fait que l'on veut se positionner sur un haut de gamme. En même temps il faut être clair : on n'a pas les coûts du *low cost* et on serait incapable de faire du *low cost*. Ce n'est pas notre ADN. Assumons ce que nous sommes : une compagnie major avec Air France qui dans la vision est quelque chose avec une forte valeur ajoutée. Il faut l'assumer, le faire, le délivrer.

Je regrette que vous soyez parti, Monsieur ALLONGÉ, c'était pour vous.

Sincèrement il y a plus de choses que ce que l'on a raconté en septembre. On ne les décrit pas, je vous l'ai dit, aujourd'hui on ne sait pas évaluer l'impact emploi mais sur les achats internes l'impact emploi est de 0.

Sur les transformations, simplifications, organisations, oui, il y aura un impact. Quel sera-t-il ? Je n'en sais rien. Vous nous avez suffisamment reprochés de mettre les outils et ensuite d'organiser, là nous faisons différemment. Nous disons que nous allons travailler avec les salariés, avec vous sur ces questions pour essayer d'avancer et d'élaborer quelque chose qui ait du sens. Cela va arriver dans les semaines, dans les mois qui viennent ; cela va arriver au fur et à mesure. Les projets portent sur 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, sur cinq ans. Nous avons le temps.

Je vous donne ma vision, je me suis déjà exprimé auprès de certains d'entre vous. Si la vision c'est « il y a un tunnel, au bout il y a la lumière, cela ira bien... », je suis désolé, ce n'est pas vrai. Les entreprises à côté, les concurrents continuent à évoluer et nous évoluerons. Effectivement il y a le fait d'évoluer en permanence. On peut dire que c'est bien, que ce n'est pas bien, c'est une réalité. C'est celle à laquelle nous sommes soumis aujourd'hui si nous voulons continuer à être performant.

Le 6-7 M€, c'est pareil, ce n'est pas notre « truc », Monsieur ALLONGÉ, à nous employeurs. C'est le nôtre collectivement. Si nous voulons investir, arriver à croître, il faut que nous arrivions à dégager de l'argent. Ce n'est pas qu'un « truc » de la Direction pour rémunérer les gros actionnaires puisque nous n'avons pas versé de dividendes depuis 14 ans ! Il faut arrêter avec cela !

Aujourd'hui nous avons besoin d'investir dans l'outil de production. C'est une réalité. Il faut renouveler la flotte. Pour cela il faut arriver à dégager de l'argent. Ce n'est peut-être pas précis ni parfait mais c'est une trajectoire sur la manière dont nous estimons que nous pouvons arriver à dégager de l'argent. Il y a des choses sur les recettes, sur les coûts, je l'ai dit ce matin. C'était mon « coup de gueule » !

M. TAIBI.- Personne ici autour de la table n'est contre le renouvellement de la flotte. Je ne pense pas qu'il y a un élu qui va vous dire : Ben SMITH est complètement fou, il renouvelle les avions et prend des avions de nouvelle génération. Ce n'est pas ce que l'on vous dit. C'est de la stratégie, OK. Nous n'avons pas de problème mais nous entendons qu'il y a 150 projets qui découlent du rapport McKinsey que nous n'avons toujours pas et que nous vous demandons. Vous ne répondez toujours pas.

M. TIZON, Président.- Sur McKinsey, j'ai l'impression de parler dans le vide. Je vais le redire : McKinsey au départ a vu tous les syndicats – pas les élus. Vous avez eu une restitution. Ce que l'on n'a pas communiqué et que l'on ne veut pas communiquer, c'est la partie *benchmark*. Nous avons tiré de McKinsey des idées de *best practices*. Je prends un exemple. Sur la formation, sur le fait que l'on soit en surcoût de 30, 40, 50 % par rapport au marché, qu'est-ce que l'on en a à faire ? Strictement rien. Ce qui m'intéresse par rapport au travail de McKinsey c'est de regarder ce qu'il produisait. Sur la formation, il dit que le nombre de personnes qui participent aux actions de formation est très faible. C'est vrai, nous avons un taux de présentisme sur la formation qui n'est pas top. Sur la formation, il dit que le nombre d'offres de formation au catalogue est énorme.

Voilà ce qui nous intéresse. Le *benchmark* en tant que comparaison chiffrée, premièrement c'est apeurant et deuxièmement on ne se l'est pas approprié. Ce n'est pas ce qui aujourd'hui structure. Ce qui structure le chiffre, c'est le besoin de financement. Je ne sais plus comment vous le dire. Nous avons décidé à un moment de ne pas communiquer sur ces éléments de *benchmark* car cela n'apporte rien et nous ne nous le sommes pas approprié. Je ne vois pas l'intérêt. Ce qui nous intéresse ce sont les idées qu'il y a dedans. C'est cela qu'il faudra discuter dans les semaines et les mois qui viennent.

Je suis désolé de m'emporter.

M. DELLI ZOTTI.- Une remarque sur ce que vous dites. Vous nous dites que l'on a besoin de faire 7 % pour refinancer la flotte, je suis absolument d'accord. En revanche sur comment faire les 7 %, vous répondez « avec une nouvelle flotte ». Oui mais si nous en avons besoin pour acheter des avions, c'est difficile pour que ce renouvellement de flotte participe à faire l'argent qui permet d'acheter la flotte.

Pour moi il y a pleins d'incohérences.

Mme HAMMOUDA.- Merci Patrice. Comme j'avais envie de « gueuler » et que tu l'as fait, je suis maintenant très calme et je vais essayer d'être souriante !

Je partage la frustration car, encore une fois, ce n'est pas la première fois que l'on vient parler de projets de ce type. Il y a une approche qui est différente, une conviction de notre part, de la part du management, d'Anne RIGAIL, de Ben SMITH, que nous avons des atouts que nous connaissons tous depuis longtemps. Nous pouvons faire des choix audacieux et réussir à retrouver collectivement de la fierté sur le service que nous rendons à nos clients. Lorsque je vois toutes les semaines le NPS qui remonte, cela me fait plaisir. Je suis peut-être naïve, mais ce n'est pas grave. Lorsque je vois les résultats payer sur la performance opérationnelle, c'est pareil, cela me fait plaisir. Lorsque je vois que sur certains projets l'on arrive à travailler – pas suffisamment et pas encore partout – de façon beaucoup plus collaborative, avec des approches qui ne sont pas dans l'ADN d'Air France et qui portent leurs fruits, je suis satisfaite.

Si je regarde le point sur lequel on n'a pas encore décollé mais on a besoin de le faire, c'est la partie compétitivité. Sur cet axe-là, ce ne sont pas des vœux pieux : notre plan est très clair. Les décisions qui ont été prises sur la flotte sont courageuses car ce sont des plans de Capex très ambitieux et quand il faut les présenter aux investisseurs il faut avoir le courage de l'assumer, de dire que l'on va investir massivement et de ne pas verser de dividendes pendant encore un moment. Cela fait longtemps qu'on ne l'a pas fait et on va continuer car on pense qu'il faut avant tout investir dans notre flotte, dans le produit que l'on va offrir à nos clients.

Ce qui me rassure – cela ne veut pas dire que cela va être facile – c'est que nous avons plein de pistes. Certaines viennent de McKinsey, elles viennent aussi des équipes, elles viennent des personnes qui savent, qui connaissent les sujets et qui élaborent des plans d'action, qui ont des idées et à qui l'on dit : « *Allez-y, toutes les idées sont bonnes à prendre, nous vous écoutons* ». Il n'y a pas de mauvaises idées, pas de petits gains. Essayons tout ce que l'on peut pour travailler différemment, pour engranger de la satisfaction client, de la performance opérationnelle et aussi de la compétitivité.

Pour moi, ce n'est pas le serpent qui se mord la queue. De toute façon, toute compagnie aérienne, si elle veut se développer et continuer à attirer ses clients, a besoin régulièrement de renouveler sa flotte. La question est de savoir si on le fait petit à petit en essayant de limiter les dégâts en termes de plan d'investissement ou si l'on prend cette décision courageuse de le faire plus vite, au risque peut-être d'avoir fait peur à certains investisseurs, mais je pense qu'ils ont bien compris le message et au bénéfice de la Compagnie car cela va nous permettre d'aller beaucoup plus vite et d'accélérer l'atteinte de certains objectifs.

Je reprends l'ensemble des questions.

Pour en finir sur la flotte, sur la premiumisation et le risque de retournement de cycle, effectivement on voit des signaux qui montrent que le haut de cycle pour le transport aérien c'est fini. Ce sont des cycles de 7 à 10 ans. Mais nous ne sommes pas une *low cost*, nous ne nous différencierons jamais par nos prix, il faut donc nous différencier par autre chose : par la qualité de notre service, par

la qualité de nos produits. Quand nous parlons de montée en gamme, nous ne voulons pas avoir des sièges en or ou avoir un produit totalement exubérant, nous voulons rattraper *a minima* le retard, voire avoir un temps d'avance sur nos concurrents avec lesquels nous savons nous comparer.

Il faut d'autant plus investir que nous risquons d'avoir un retournement de cycle. Si en période où l'économie décroît, où la demande faiblit nous n'avons pas un produit à la hauteur, c'est sûr que les clients ne vont pas nous choisir. Je pense que même en ayant en tête ces risques de retournement de cycles, ce sont des investissements qui se justifient.

Beaucoup de questions ont tourné sur les projets du commercial. J'ai entendu que 200 M€ c'est un voeu pieux. Non ! Nous savons que si nous nous contentons de notre approche commerciale actuelle, nos recettes unitaires étant plutôt plus élevées que les autres et notre contexte offre/demande étant plutôt pas favorable, nous allons continuer à avoir une baisse de la recette unitaire. Comment enrayer cette baisse ? Comment développer des recettes alternatives ?

Sur les *ancillary revenue*, il n'y a rien de nouveau. Nous continuons à développer la gamme de produits, mais ce qui est intéressant c'est de savoir les promouvoir, les vendre.

Il y a eu des initiatives récentes au Hub, justement, sur comment collectivement se battre pour aller encore plus loin dans la vente des options payantes. Il y a aussi la question de savoir – cela rejoint le sujet Customer Reach & Distribution – comment arriver à davantage personnaliser l'offre. Par exemple le « demain » n'est pas tout de suite car ce sont des projets compliqués, mais comment avec la data, avec la connaissance que nous avons de nos clients nous sommes capables de pousser telle offre plutôt que telle autre vers nos clients. Nous savons que tel client sera attiré par un surclassement, tel autre plutôt par un accès au salon. Tel client pourrait acheter telle option si on la vend 10 €, tel autre serait prêt à payer 14 €. Customer Reach & Distribution, c'est comment aller plus loin dans la personnalisation de l'offre par une meilleure connaissance de nos clients, par l'exploitation de la data et en tirant parti des NDC et d'éléments sur nos canaux directs.

Il faut orienter davantage les ventes sur nos canaux directs. Aujourd'hui nous avons environ 1/3 des coupons qui sont vendus sur nos sites Internet directs, l'objectif est d'arriver à plus de 50 % de vente soit sur nos sites directs soit sur NDC. C'est à la fois des économies et une capacité de mieux dialoguer directement avec nos clients sans intermédiaire et donc d'améliorer les revenus.

Sur le budget marketing, les ratios sont quasiment de 1 à 2 si l'on compare Air France aux compagnies européennes similaires sur par exemple les investissements sur le marketing digital. Et je ne parle même pas des compagnies comme Emirates ou autres qui investissent des centaines de millions pour sponsoriser tel ou tel club de football ou tel tournoi de tennis. Nos coûts de distribution sont plutôt inférieurs à nos concurrents mais en les optimisant mieux, en allant chercher une approche plus innovante, nous pourrions faire des économies et avoir plus d'impacts tout en dépensant autant. C'est un choix à faire. En effet cela paraît énorme, ce sont des sommes colossales mais nous sommes plutôt en deçà de ce que font nos concurrents.

Sur la déclinaison dans le temps des impacts, les 400 M€ on les a vus.

Sur la flotte, vous avez la déclinaison par année mais elle n'est pas encore disponible pour les projets du Commercial. Sur les 200 M€ en 2024, nous n'avons pas encore la déclinaison par année. C'est très lié à ces développements informatiques, à ces projets Customer Reach & Distribution et à NDC.

Sur Flying Blue et les nouveaux partenaires, il s'agit surtout de partenaires non aériens. Ce sont justement tous ces partenaires du quotidien. C'est par exemple comment dépenser ses miles

pour acheter des produits ou services du quotidien. C'est ce type de partenariat que l'on cherche pour vraiment passer à la vitesse supérieure.

Sur les centres d'appels, il s'agit de s'interroger sur comment améliorer encore la qualité de service. C'est plutôt l'enjeu d'avoir la bonne langue au bon endroit, de réduire les temps d'attente et d'augmenter la conversion.

Sur les projets de coûts, je n'ai pas besoin de le redire mais les 150 projets ne sont pas la déclinaison du diagnostic McKinsey. Il nous a plutôt aidés à prioriser ou à choisir. Quand on parle de déclinaison dans le temps, on ne peut pas tout lancer d'un coup. Cela nous a aidés à voir quels étaient les sujets où l'on voyait des marges d'amélioration sur lesquelles travailler rapidement. Ce ne sont pas des recommandations. Il a étudié certains processus très en détail, d'autres pas du tout. Il a apporté des *best practices*, mais sur certains sujets, quand on regarde le *benchmark* et que l'on compare le produit à bord d'Air France avec celui de LATAM, est-ce le bon *benchmark* ? Nous ne sommes pas convaincus. Nous voulons nos marqueurs, nous voulons continuer à offrir du champagne en classe économique.

Cela nous a aidés dans un certain nombre de métiers à trouver où mettre l'accent mais ce n'est pas une matière directement exploitable.

Je pense qu'il y a une incompréhension : quand on parle des 150 projets, ce ne sont pas que des projets de compétitivité. Dans les 150 projets il y a aussi des projets qui viennent améliorer l'expérience client, des projets qui contribuent au développement durable ; les 150 projets qui sont identifiés aujourd'hui c'est une liste qui va vivre. Certains vont s'arrêter, d'autres vont commencer. C'est juste pour donner la vision sur tout ce qu'il se passe dans l'entreprise. Tous ces projets viennent contribuer aux différentes orientations stratégiques. Vous l'avez dit, vous avez raison, elles ne sont pas nouvelles. Sur les objectifs stratégiques, à part le développement durable puisque la pression s'est fortement accentuée à court terme, les autres ne sont pas nouveaux. Ce qui change ce sont les projets qui viennent nourrir l'atteinte de ces ambitions mais pas la finalité qui reste la même.

Sur la *business* cabine, il y aura une présentation spécifique. Je ne peux pas vous répondre. En revanche, ce qui sous-tend cette décision, ce sont deux choses. Ben SMITH nous a beaucoup poussé à simplifier le produit vu du client : comment avoir l'offre la plus lisible possible par le client. Le fait de ne pas avoir *business* sur le domestique est quelque chose qui, parmi d'autres éléments, participe à un manque de lisibilité. De même, il nous a beaucoup poussés dans le programme long-courrier quand nous desservons une destination pour arriver la première tous les jours, essayer d'avoir le même type d'avion. C'était le déclencheur.

Aujourd'hui nous cherchons à avoir un produit qui soit le plus homogène possible avec ce qui se fait ailleurs. Nous avons quand même beaucoup de sièges vides sur le domestique ; autant sur des destinations long-courrier ou moyen-courrier les *load factor* sont très élevés, autant sur le court-courrier nous sommes plutôt encore sur des remplissages assez faibles ; le risque de perdre des recettes parce que l'on immobiliserait un siège est beaucoup plus faible.

Sur la simplification de la flotte, nous n'avons pas le même point de départ que KLM. Nous n'avons pas encore la même cible. Ils avaient une flotte beaucoup plus simple, ils continuent à la simplifier. Nous avons une flotte complexe, nous la simplifions. L'objectif est d'arriver autour de 5, 6-7 cockpits. Partant de 9 nous progressons. Le fait d'avoir un seul motoriste – je ne suis pas une spécialiste de l'activité maintenance – nous met aussi en difficulté. Quand on voit ce que l'on appelle les prix d'escalation, le fait que les coûts demandés par GE chaque année augmentent, le fait d'être captif et de n'avoir qu'un seul prestataire, je ne suis pas sûre que ce soit une cible. Mais je préfère que les spécialistes développent, je n'en suis pas forcément capable.

Sur le lien avec KLM, nous sommes sur une démarche Air France. Nous sommes donc partis d'Air France, en revanche nous intégrons tout ce qui va venir toucher à Air France. Par exemple les fonctions groupe sont impliquées. C'est pour cela que tous les projets que je vous montre pour le Commercial sont portés par les équipes commerciales du Groupe. Ce sont bien les équipes des ventes, les équipes du digital qui sont à la manoeuvre sur ces projets. Nous ne travaillons pas avec KLM, ce n'est pas notre sujet, nous travaillons avec les équipes du Groupe qui contribuent à la performance d'Air France.

M. DEWATINE.- On pourrait comprendre votre agacement, votre énervement face à nos réactions sur votre présentation, mais comprenez aussi qu'autour de la table il y a un certain nombre d'élus qui sont là depuis pas mal d'années, qui ont vu un certain nombre de projets passer : Cap 93, Transform, Bottom up, Perf'Ops, Perform, et à chaque fois on fait ce constat de la simplification des *process*, du manque de rapidité dans les prises de décision, d'intégrer plus les utilisateurs dans les décisions et dans la construction même des projets. Je ne vais pas dire que cela nous semble du réchauffé car il y a une chose qui pour nous est intéressante : pour une fois on n'a pas noté de date en disant « une fois que l'on sera à cette date, c'est bon, c'est fini, on aura tout fait ». C'est peut-être l'un des problèmes de Transform 2015 qui, dans l'inconscient, faisait croire qu'une fois arrivé en 2015, on aurait fait les efforts, tout irait mieux. On est dans un secteur à forte concurrence, cela bouge tout le temps. On doit s'adapter.

Le souci est que l'on doit s'adapter dans un monde concurrentiel et cela fait 10 ans que l'on a des difficultés économiques. Pour faire des investissements, c'est compliqué. On cherche à diminuer nos coûts. Nous vous alertons, nous, sur l'optimisation des dépenses externes car si c'est toujours un poste de dépenses qu'il faut regarder, nous vous invitons déjà avant de passer certaines activités à l'externe à regarder en amont ce que cela va donner d'année en année sur les dépenses. Cela évitera après de faire de nouveaux appels d'offres pour diminuer les coûts et arriver au final à des coûts externes plus importants que lorsque c'était fait en interne. Dans l'optimisation des dépenses nous vous appelons à beaucoup de prudence et à bien cadencer les choses car il y a le devoir de vigilance, la RSE, un certain nombre de nouvelles données pour les entreprises donneurs d'ordres qu'il ne faudra pas oublier.

Il y a aussi l'appel au secteur protégé. Si vous les mettez en concurrence avec les entreprises utilisant des salariés qui ne sont pas en situation de handicap, il y aura un surcoût. Nous vous appelons à beaucoup de vigilance sur cette recherche de diminution des coûts sur les prestataires et les dépenses externes.

Effectivement sur le renouvellement de la flotte, il y a une prise de risque, nous n'avons pas vraiment l'argent mais nous y allons. Si nous pouvions passer un petit message à Ben – je sais qu'il entendra – c'est une formule assez simple : seul on va vite, ensemble on va plus loin. Lorsqu'il décide d'acheter un avion, qu'il annonce l'arrêt de l'A380, c'est peut-être étonnant pour lui mais cela génère au sein des activités qui sont concernées par cet arrêt et cette nouvelle arrivée des inquiétudes, notamment à l'industriel. Retirer l'A380 alors qu'il y a eu d'énormes investissements en formation, en outillage, en hangars, en bureaux techniques, en tout, annoncer comme cela son arrêt c'est compliqué. Annoncer l'arrivée de l'A220 et sauf erreur de ma part, à l'heure où l'on se parle, on n'a toujours pas finalisé le contrat sur les moteurs Pratt & Whitney, pas plus qu'un certain nombre de contrats sur les équipements que nous serons amenés à faire à la maintenance, comprenez que cela génère quelques inquiétudes.

On se souvient aussi des annonces faites pour améliorer les attentes clients. Je me souviens du wifi dans les salons et des crises de nerfs que passait un ancien patron de cette entreprise avec ses discussions avec ADP sur la mise en place d'un wifi dans nos salons. Sur l'annonce de la *business* en domestique, on se questionnait, on le faisait, on a arrêté, on le refait...le sujet n'est pas

tant celui-là, c'est qu'aujourd'hui quand on annonce cela on sait que cela va plaire à nos clients. On sait aussi que sur le domestique le service à bord sera amélioré, le siège supprimé au milieu, pour mettre en place ce service *business* en escale au sol, avec les disparités qui peuvent exister en termes de salons sur les escales de province, comprenez que là aussi certes on crée une envie qui était attendue de nos clients *business* mais sera-t-on en capacité rapidement de donner aux salariés qui vont devoir traiter ces clients *business* les moyens de satisfaire ces annonces ? C'est cela qui nous perturbe et qui nous amène non pas à douter du projet mais à se dire que certes cela va vite mais...c'est Air France !

Sur le côté participatif, éco-construction, on ne peut que répéter ce que l'on dit à chaque fois que l'on parle de cela : on y est favorable. Une fois de plus, on le répète car bien souvent ce n'est pas le cas, quelle que soit l'idée, qu'elle soit reportée dans le temps à cause de budgets, qu'elle soit mise de côté car non viable, le plus important c'est le retour auprès des salariés qui ont eu cette idée. Sinon plus personne ne va y croire. Déjà aujourd'hui cela va être compliqué. Je donne l'exemple sur les DIP : des salariés reçoivent des « on DIP^(?)* » de DIP qu'ils ont effectués il y a plus de 3 ans. Je ne sais pas si c'est la règle mais cela arrive. Cela fait bizarre.

Il faut bien trouver l'équilibre des choses et remonter aux salariés la décision qui aura été prise suite à leurs idées.

M. ALLONGÉ.- Je ne suis pas le seul à douter. Il y a des acteurs bien plus importants et bien plus expérimentés que moi qui doutent. « *En dépit du retour du versement des dividendes promis en 2022 et d'objectifs financiers ambitieux, le plan stratégique à l'horizon 2024 dévoilé mardi par le PDG « quel avenir de la Compagnie franco-néerlandaise ? » se traduit par un repli du titre Air France KLM de près de 6 %.* » Ce ne sont pas les petits vieux qui ont investi, qui vont chaque année à l'assemblée générale d'Air France KLM et qui vous disent : « *Vous n'avez toujours pas versé de dividendes.* » J'y suis déjà allé, je les vois, ce n'est pas eux qui ont fait chuter le cours de la bourse ; ce sont des acteurs expérimentés des marchés financiers.

Lorsque je vous dis que je n'y crois pas, vous n'êtes pas obligés d'y faire attention mais pour eux 6 % de baisse sur une action qui vaut 10 boules et qui n'a pas remonté depuis, nous ne sommes pas tout seuls à douter de votre plan stratégique.

M. TAIBI.- Que l'on ne se méprenne pas, on n'a pas dit que l'on était contre la stratégie, mais la stratégie de montée en gamme n'est pas nouvelle. Elle est venue avec une personne qui est venue avec des bretelles. La première fois elle a dit : « On va être devant Singapour Airlines », je me souviens, c'était le mot qu'il avait employé. Il s'appelait de JUNIAC. Il avait investi, on allait faire Transform, tout allait bien. C'était en 2011. En 2015, cela n'a pas fonctionné. Derrière est arrivé JANAILLAC. Lui, pareil, il était dans la montée en gamme. Il voulait même mettre des couchettes dans les soutes. Il nous a dit aussi qu'on allait faire Joon. C'est vrai que Force Ouvrière était opposée à Joon.

Tous les patrons d'Air France KLM ont des stratégies sur la montée en gamme. Là il y a Ben SMITH, il y aura un après Ben SMITH. Chaque patron qui va venir chez Air France, le pays du luxe, va dire qu'il faut investir dans la montée en gamme. Je ne vois pas quelqu'un venir dire que l'on va être une *low cost*. On ne peut pas le faire. C'est compliqué à nous de l'intégrer. Quand je prends l'exemple de la classe Affaires au moyen-courrier, je ne suis pas en train de dire que je suis contre. Les patrons, les mêmes qui étaient là, en face, ont dit qu'il fallait l'enlever car on perdait de l'argent ; c'était nul, en plus on n'avait pas un vrai projet *business*. Et 5 ans après, il faut le faire ! Comment arriver à dire que l'on vous suit dans votre stratégie ? Cela change tous les 3-4 ans, en fonction du Directeur Général. Et nous devrions dire que oui, cela travaille bien.

Sur les avions, encore une fois personne n'est contre le renouvellement. Heureusement qu'on les renouvelle : on avait des A340 dont je ne sais même pas comment ils volaient avec des moteurs d'A320. Ils étaient à bout de souffle. Il a fallu que quelqu'un traverse l'Atlantique pour dire : « *Vos avions sont hyper vieux, il faut les renouveler.* » N'importe quel élu vous l'aurait dit. Ben SMITH n'est pas sorti de Saint-Cyr pour dire cela. Il a fait un constat : les A320 ont 20 ans, les A340 avaient plus de 20 ans ; les A380 étaient une fois sur deux en rade et sont énergivores. À part Emirates, personne ne peut exploiter ce type d'avion.

Sur la stratégie sur la flotte, aucune organisation syndicale n'est contre l'investissement. Maintenant, comment imbriquer tout cela avec les salariés ? Vous avez dit tout à l'heure que vous voyez cela avec les équipes. En tout cas, nous au Hub nous ne voyons personne. Personne ne nous expose les projets à venir, les projets de transformation. Nous découvrons en CSE ce que l'on va faire. Nous ne serons peut-être pas d'accord, nous ne disons pas « oui » à tout, mais nous ne dialoguons pas dans tout cela. Les *slides* sont nombreux, jolis, la présentation est belle... Ne me coupez pas Monsieur TIZON ! À chaque fois que l'on s'est planté de stratégie, j'ai fini debout sur une table avec un mégaphone. La stratégie c'est important, il ne faut pas se planter. Sincèrement, si là on se plante, l'atterrissage va être très dur. Pour une fois, nous avons des patrons qui connaissent un peu l'aérien, c'est mieux qu'avant, mais il y a une prise de risque dans laquelle nous sommes tous.

C'est normal que nous soyons inquiets, que nous nous posions des questions, d'autant qu'en plus nous n'avons pas les réponses ni en CSEC ni en CSE. Personne ne nous demande notre avis. Je ne vous dis pas qu'il faut le suivre mais nous n'avons rien. C'est joli, c'est du marketing social, mais nous ne sommes pas consultés de façon vraiment professionnelle pour nous dire ce qui ne va pas. La montée en gamme au Hub s'est traduite par quoi il y a deux mois ? Tous les clients classe Affaires BLS. C'est cela la montée en gamme ! Je ne suis pas sûr que Benjamin SMITH soit au courant. Si on lui écrit, il va dire « non ». C'est ce qui se passe actuellement. À Air France il y a encore des personnes qui décident unilatéralement, dans leur bureau, ce qu'il faut faire. Pour arrêter cette machine, on a trouvé, chacun dans nos Directions respectives : nous écrivons tous à Benjamin SMITH. Le pauvre ! Le Directeur Général de la Holding gère des problèmes de trieurs du Hub ! C'est lui qui a arrêté d'envoyer le Hub dans le mur en 2020. Pourtant, toutes les organisations syndicales ont dit que ce n'était pas possible, qu'il fallait arrêter le projet, qu'on allait dans le mur. On nous a répondu qu'il n'y avait pas le choix de faire autrement. Benjamin SMITH a arrêté cela tout de suite.

Les *slides* projetés sont jolis, mais dans la réalité on est dans l'ancien Air France car certaines personnes sont périmées. Ils ont une date...

M. TIZON, Président.- J'espère que ce n'est pas une question d'âge ?

M. TAIBI.- Non. Ils sont périmés, ils sont dans d'anciens schémas. En plus, il y a toujours à l'intérieur d'Air France des gens qui freinent tout cela, qui se « nourrissent de la bête », qui se nourrissent des lenteurs car ils en profitent. Ils ont créé Joon, des PDV, des boîtes, cela a été bénéfique pour eux personnellement ; ils se fichaient de savoir si Joon fonctionnait ou pas. Par contre ils ont d'un côté lancé le PDV et de l'autre côté créé une boîte pour avoir le marché. C'est toujours comme cela. Permettez-nous de douter un peu. Nous n'allons pas donner un *blanc seing* sur des stratégies avec une prise de risque.

M. DELLI ZOTTI.- Une remarque et une question. Vous étiez un peu agacés, Madame HAMMOUDA voulait « gueuler », vous l'avez fait pour elle-même. Nous n'avons entendu que le côté joli de sa voix. Comme l'a dit Monsieur TAIBI, c'est difficile pour nous de vous dire : « c'est formidable on va gagner 1 milliard ». Nous restons un peu sur notre faim. Nous sommes très contents de gagner un milliard car il va y avoir de l'intéressement, des carrières qui vont s'accélérer. Nous avons envie de croire au Père Noël. Mais dans la déclinaison nous n'avons rien vu de nouveau. Cela

a été dit par plusieurs élus : simplifier, diminuer le niveau hiérarchique, nous l'entendons pratiquement à tous les plans.

Nous sommes favorables à ce que vous nous avez présenté. Nous espérons que cela va réussir pour la Compagnie car nous l'aimons. Mais dans ce que vous nous avez présenté, c'est suffisamment macro pour que nous puissions douter. Nous ne pouvons pas faire autrement que douter : c'est tellement macro, comment faire autrement ? Nous avons déjà vu le film et à chaque fois il a dérapé. Forcément, quand on nous le représente, nous avons envie d'y croire mais nous ne pouvons pas car nous n'avons pas assez de matière pour y croire.

La réalité de la vie, la réalité d'Air France c'est ce que l'on nous a présenté ce matin. Ce matin, on nous a présenté un T3 qui est le moment où les compagnies aériennes font de l'argent et où nous on brûle du *cash*. Le *cash* on l'a brûlé à la sortie de l'été. En 2024 nous gagnons 1 milliard de plus. Je suis très content, j'ai très envie que vous réussissiez, qu'enfin on ait trouvé l'alpha et l'oméga pour le faire mais comme nous l'avons tous dit dans cette session, nous émettons juste un doute. Nous ne sautons pas sur la table en disant : « *Madame HAMMOUDA, c'est formidable, super, on va gagner 1 milliard !* » Nous vous le dirons dans 4 ans quand nous l'aurons gagné. Pour l'instant je le redis, cela peut paraître comme un vœu pieux.

J'en viens à ma question : pour investir dans la flotte il faut que nous ayons 7 % de REX. Un avion, cela s'achète ; si je vais chez Bentley et que je leur demande un crédit de 300 000 €, ils ne vont peut-être pas me le faire pour renouveler ma Twingo ! Vous, vous allez acheter de la flotte, mais comment ? Vous allez faire une augmentation de capital ? Vous avez vendu une belle histoire au marché, mais apparemment le marché, comme l'a dit notre collègue, n'a pas très bien adhéré puisqu'il a perdu 6 % le jour de l'annonce de votre belle histoire. Il n'y a pas cru tant que cela. Comment allons-nous financer les avions ?

La question est précise, je souhaite une réponse la plus précise que vous pouvez.

M. GARBISO.- La stratégie appartient à l'employeur et quant à ce qui est prévu jusqu'en 2024 avec les résultats affichés, nous ne pouvons qu'être positifs dans la démarche.

Mais nous vous alertons que cela doit se faire sans casse sociale. Comment peut-on avoir un projet si ambitieux sans le décliner ? Comment comptez-vous le mettre en place sur le terrain ? On parle de simplification, de restructuration. Dans certaines directions, cela a déjà commencé, des personnes se retrouvent sans poste ou les postes sont dévalués au cours des réorganisations. Les personnes d'un certain niveau se retrouvent dans un poste inférieur parce que tout est restructuré. Quant à ceux qui sont au bord du chemin, on leur dit de se débrouiller pour retrouver un poste.

Nous avons de nombreux exemples. Avec ce qui se met en place dans ce projet, même si vous dites que vous avez du temps, j'espère que vous donnerez également le temps à toutes les personnes qui se retrouveront en dehors du circuit que vous avez décidé de réorganiser dans vos simplifications, de retrouver un poste et de travailler pour rejoindre ce que vous marquez dans une des *slides*, donner envie aux salariés d'être heureux dans cette Compagnie. Dans les différents projets, c'était ce qui était affiché. Or, beaucoup de salariés se sont retrouvés en très grande difficulté. Encore heureux qu'il y a eu des plans de départs ; ce qui n'est pas affiché dans ce que vous ambitionnez pour 2024.

Vous aurez une responsabilité directe envers nous sur le social et l'humain, que personne ne reste sur le chemin, qu'il n'arrive rien de fâcheux comme les erreurs de réorganisation à La Poste.

M. TIZON, Président.- Pendant plusieurs semaines, je vous ai entendu dire qu'il n'y avait pas de stratégie. Là, j'entends que l'on se pose des questions sur la stratégie. Cela veut donc dire qu'elle est peut-être clarifiée.

Oui, elle n'est pas nouvelle sur certains items, Monsieur TAIBI, vous avez raison. Nous ne serons jamais *low costs*, ce n'est pas notre ambition. La montée en gamme, la premiumisation, est une permanence. Demain, cela ne sera peut-être pas Ben SMITH, ce sera quelqu'un d'autre, mais nous sommes dans ce schéma parce que c'est notre ADN. La Direction actuelle lui a donné corps sur la simplification des marques, l'uniformisation du produit en vol, des cabines. Il y a une vraie volonté.

Nous ne sommes pas dans une information-consultation sur les projets. Nous sommes sur un premier niveau d'information pour vous dire comment nous voyons cette démarche de transformation.

Je reprends la question de M. DELLI-ZOTTI sur la flotte.

La première étape de renouvellement de la flotte est d'avoir l'accord du *Board*. Je ne sais pas répondre à la question du financement. Mais pour que le *Board* donne son accord d'investissement, il veut savoir si nous serons capables de rembourser les avions et de les payer. Il y a donc bien une logique à présenter un projet qui boucle.

Je vais vous donner ma conviction. Nous n'avons pas réussi Transform, Perform ou « Trust Together » parce que nous avons perdu en cours une bonne partie du personnel. Ce projet ne peut fonctionner que si tout le monde est dans la barque et si tout le monde a envie d'y aller. Ce n'est pas un projet contre une population, c'est un projet collectif, une ambition collective.

Je rejoins M. GARBISO, l'enjeu est aussi que le volet social de cette démarche soit respectueux des salariés. C'est pourquoi nous y accordons de l'importance.

Arrive un moment où il faut aussi que nous acceptions tous collectivement, dans la simplification, d'arrêter certaines tâches. On ne peut pas en permanence rajouter des couches. J'ai l'impression que ce sont des millefeuilles. Nous sommes les champions du monde pour rajouter de la règle. Si nous voulons faire correctement, il faut arrêter certaines tâches. On ne peut pas en rajouter en permanence et considérer que l'on peut faire avec moins, ce n'est pas possible, les ressources ne sont pas élastiques. Il faut donc changer notre *mindset* et accepter de faire plus simple, de ne plus exécuter certaines tâches. Autrement nous ne ferons jamais dans le simple. Il y a des réunions où nous sommes 14, alors que nous pourrions être cinq ou six. Des réunions durent deux heures, alors qu'elles pourraient durer une demi-heure si nous étions plus efficaces. Cela nous concerne également dans nos configurations d'instances représentatives du personnel.

Nous sommes toujours champion du monde pour regarder ce que l'autre peut faire de mieux. Il faut aussi se regarder. Dans ma fonction, nous sommes champions du monde de la complexité. Ne peut-on pas faire plus simple de temps en temps ? Dans les accords que nous négocions, plutôt que d'en mettre quatre pages, nous pourrions penser à une rédaction plus simple que tout le monde comprend.

Nous serons amenés à revenir vers vous. Vous avez la déclinaison dans vos CSE. Nous aurons les aspects GPEC et stratégie. Puis, il faut être clair, tous les projets à caractère transverse seront abordés au sein de cette instance et tous les projets locaux seront abordés en local.

Je vous entends également, Monsieur TAIBI, si on découvre les projets dans les CSE sans les avoir vus venir, je connais les réactions. Il faut peut-être aussi réfléchir à cela dans cette démarche.

Mais je le répète, si c'est seulement un projet de la Direction, cela ne marchera pas. Soit c'est un projet collectif sur lequel nous ne serons pas toujours d'accord parce que des sujets ne sont pas faciles, soit cela n'existe pas.

Nous allons clore ce point et passer au dernier.

6. Vote de la session sur le remplacement d'un commissaire de la Commission Centrale d'Information et d'Aide au Logement

M. TIZON, Président.- Madame JOHNSTON, vous devez avoir un candidat pour le remplacement de la personne démissionnaire.

Mme JOHNSTON, Secrétaire Générale.- Oui, c'est Anne WORMS.

M. TIZON, Président.- Nous sommes normalement sur un process de vote à bulletin secret puisque nous sommes sur un nom. Si nous pouvions l'éviter...

Quelqu'un est-il opposé au vote à main levée ?

(Personne)

✓ **Vote de la session**

M. TIZON, Président.- Nous procédons à un vote à main levée.

Qui sont les votants ?

Mme FERRACCI.- Nous avons Mme LAVIGNE-LEDOUX, Mme JOHNSTON, M. TAIBI, Mme ODINOT CHAZELAS, M. TRAN, M. REGEASSE, M. DELLI-ZOTTI, M. AMIOT, M. ALLONGÉ, soit 9 votants.

M. TIZON, Président.- Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

➤ **9 voix pour (unanimité des présents)**

Mme WORMS est élue en remplacement de la personne démissionnaire.

Merci à vous. Bonne soirée et au mois de décembre pour notre dernière session de l'année.

(La séance est levée à 17 heures 48.)

