ASSEMBLÉE NATIONALE

XIV^e LÉGISLATURE

Compte rendu

Commission des affaires économiques

– Audition, commune avec la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire et la commission des affaires sociales, de M. Frédéric Gagey, président-directeur général d'Air France 2

Mercredi
4 novembre 2015
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 16

SESSION ORDINAIRE DE **2015-2016**

Présidence
de **Mme Frédérique Massat,** *Présidente,*
de **M. Jean-Paul Chanteguet,**
Président de la commission du développement durable,
et de **Mme Catherine Lemorton**, *Présidente de la commission des affaires sociales*

ASSEMBLÉE NATIONALE

La Commission des affaires économiques a entendu, conjointement avec la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire et la commission des affaires sociales, **M. Frédéric Gagey, président-directeur général d'Air France.**

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Nous innovons ce matin à plus d'un titre, puisque les réunions que l'actualité économique et sociale nous conduit à organiser sont communes à trois Commissions permanentes de l'Assemblée et que nous auditionnerons successivement M. Frédéric Gagey, président-directeur général d'Air France, les représentants de l'intersyndicale d'Air France, et enfin les syndicats CFDT Air France et CGC d'Air France. Je souligne qu'il ne s'agit pas d'une procédure exceptionnelle, ni de la création d'une mission d'information sur la situation de la compagnie.

La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, en charge des transports, n'a pas attendu les événements du 5 octobre dernier, lors du comité central d'entreprise (CCE), pour qu'Air France soit au centre de ses préoccupations. Depuis le début de la législature, nous n'avons pas manqué de nous intéresser tout particulièrement au contexte de plus en plus tendu de la concurrence dans le transport aérien et à la situation de notre compagnie nationale. Nous avions d'ailleurs prévu depuis trois semaines d'auditionner M. Gagey, mais, en accord avec lui, je n'ai pas souhaité précipiter cette audition afin de ne pas interférer avec la reprise des négociations.

Deux points ont toujours guidé notre attention : d'une part, le contexte stratégique dans lequel évolue le groupe Air France-KLM et sa réaction face au bouleversement du marché aérien, et, d'autre part, le contexte interne à l'entreprise et les modalités du dialogue social, clé de la réussite des plans stratégiques successifs.

Sur le premier point, vous êtes, monsieur le président-directeur général, venu en septembre 2013 nous présenter le plan Transform 2015. Le 30 septembre 2014, M. Alexandre de Juniac, président-directeur général d'Air France-KLM, nous a présenté le plan Perform 2020, basé sur la restructuration de l'activité moyen-courrier et l'amélioration de la productivité en vue de réduire les coûts. À cette occasion, il nous a également expliqué l'échec de la création de Transavia Europe et les modalités du développement de Transavia France.

Depuis lors, les annonces se sont multipliées. Il serait utile que vous rappeliez les raisons et le contenu des plans successifs annoncés, qui semblent soit se superposer soit entrer en contradiction les uns avec les autres. Récemment, il a beaucoup été question dans les médias du plan de restructuration, dit plan B, qui comporterait une réduction de l'offre long-courrier et pourrait conduire à la suppression de 3 000 postes, dont un millier d'emplois par la voie des départs volontaires dès 2016. Il y a peu, a été avancée la proposition de moduler les contrats de travail des pilotes et de différencier leur rémunération selon les efforts de productivité qu'ils accepteraient.

Je pourrais résumer nos premières interrogations par une seule : où en êtes-vous des plans de restructuration de la compagnie et comment s'articulent-ils avec les propositions que vous avez formulées au cours des comités centraux d'entreprise des 22 et 23 octobre ?

En ce qui concerne le dialogue social dans l'entreprise, second volet de nos interrogations, il nous a toujours semblé nécessaire que celui-ci se renouvelle, et qu'il ne soit pas fondé sur le conflit mais bien sur la concertation et la négociation. Il faut bien reconnaître que les deux dernières années n'ont pas été exemptes de conflits : la grève qui a affecté la

compagnie en septembre 2014, la plus longue depuis 1993, laissera d'autant plus de traces qu'elle n'a pas débouché sur la conclusion d'un accord formel avec les syndicats de pilotes et qu'elle a marqué durablement la clientèle.

Pourtant, les plans de restructuration Transform puis Perform ont fait l'objet de consultations avec les syndicats ou ont été élaborés avec les salariés, les propositions de croissance selon les secteurs ayant été non seulement discutées mais bâties avec eux.

Alors que les négociations doivent reprendre sur les dernières propositions que vous formulez, il semble que les premières listes de salariés concernés par les départs en 2016 commencent à être envoyées. Ne craignez-vous pas que de tels télescopages perturbent les négociations internes à l'entreprise ?

M. Frédéric Gagey, président-directeur général d'Air France. Permettez-moi, dans un premier temps, de vous reprendre sur deux points. Tout d'abord, le conflit de septembre 2014, qui a douloureusement marqué la vie de la compagnie, a abouti à un accord concernant la compagnie Transavia France. Une partie du débat, lors de ce conflit, portait sur la possibilité d'augmenter la flotte de Transavia, créée en 2007 avec une contrainte limitant sa flotte à quatorze avions. J'avais souhaité pouvoir me libérer de cette contrainte, d'où, en partie, le conflit de septembre 2014. Si ce conflit s'est terminé sans accord, quelques semaines plus tard un nouvel accord a été finalisé, portant la flotte de Transavia à quarante avions. C'est ainsi que Transavia a pu exploiter au départ d'Orly vingt et un aéronefs l'été dernier.

Ensuite, il n'y a pas eu de courriers envoyés à des salariés susceptibles de quitter l'entreprise. Aucun plan de départs involontaires n'a pour l'instant été engagé.

Ces deux remarques étant faites, je souhaite vous présenter la situation d'Air France, ce qui a été fait et ce que nous souhaitons faire. Le secteur du transport aérien présente de grandes opportunités. Une part importante de la population mondiale n'a pas encore l'habitude de voyager, et c'est souvent un des premiers souhaits des gens quand leur niveau de vie augmente. Il est donc clair que ce secteur restera en forte croissance, même si le centre de gravité s'est déplacé vers des zones où l'activité n'a pas la maturité que connaissent l'Europe et les États-Unis.

La deuxième caractéristique forte de ce secteur est le niveau de la concurrence. Sur les mêmes aéroports et les mêmes voies, avec des aéronefs correspondant aux mêmes contraintes de sécurité et des pilotes obéissant aux mêmes contraintes de formation, les nouveaux entrants augmentent très fortement l'intensité concurrentielle de cette activité.

Dans ce contexte, Air France se réforme et progresse. Partant de résultats très négatifs en 2009, 2010 et 2011, la compagnie, après la déclinaison du plan 2011-2015, le fameux plan Transform, devrait parvenir à l'équilibre opérationnel autour de 2015. C'est un progrès considérable, attesté par une augmentation de la performance économique proche du milliard d'euros. On ne peut afficher une telle performance sans un travail intense et un engagement quotidien de l'ensemble des salariés.

Même si les résultats se sont améliorés, il est important d'atteindre une performance économique en ligne avec notre chiffre d'affaires. Il est de notre responsabilité, avec l'ensemble des parties prenantes de la compagnie – les salariés mais également les partenaires sociaux –, que nous poursuivions dans cette voie, en nous appuyant sur un élément essentiel de la vie d'Air France : la cohésion de l'entreprise. Air France se caractérise par la coexistence de trois

catégories, les personnels du sol, les personnels navigants commerciaux et les pilotes, et une entreprise ainsi constituée ne peut fonctionner sans une forte cohésion de l'ensemble. De ce point de vue, les images du 5 octobre ne sont pas le vrai visage d'Air France.

Selon les statistiques de l'IATA (*International Air Transport Association*), le transport aérien devrait croître de 4 à 5 % par an, et ce beaucoup plus dans les zones en développement qu'au départ de l'Europe. Air France, et notre pays, doivent prendre leur place dans ce développement. La France possède une longue tradition aéronautique, et un énorme savoir-faire dans l'aérien nous est reconnu. L'idée qu'Air France ne participe pas au développement du transport aérien remettrait en cause notre souveraineté nationale : il n'y a pas de grand pays sans grande compagnie aérienne et sans grands aéroports. Le transport aérien contribue de manière significative à notre rayonnement international, participe au développement des régions et soutient le dynamisme du tourisme sur le territoire français. En outre, le transport aérien représente en France un million d'emplois, 300 000 directs, 650 000 indirects, et contribue à hauteur de près de 2 milliards d'euros à la balance des paiements française.

Le transport aérien est aussi un secteur extrêmement difficile, dont le mode de fonctionnement s'est par ailleurs largement modifié au cours des dernières décennies. Alors que nous étions très protégés en matière de droits de trafic, nous avons assisté à une forte libéralisation, et ce d'abord en Europe, avec la totale liberté des vols intra-européens. En dépit de cela, le secteur reste très fragmenté, alors que certains de nos fournisseurs, les avionneurs, les aéroports, les motoristes, les systèmes de distribution, se sont organisés, par un fort mouvement de consolidation conduisant à des monopoles ou oligopoles.

L'ouverture du ciel ne concerne pas seulement l'Europe. Des accords de ciel ouvert sont signés entre des pays lointains et la France ou d'autres pays européens. Par ailleurs, de nouveaux acteurs de long-courrier émergent, dont certains se développent de manière spectaculaire en profitant de l'ouverture du marché européen. Certains, vous les connaissez, bénéficient en outre d'un soutien massif de leurs États actionnaires, qui font du développement de leurs compagnies un outil stratégique majeur. Elles n'ont pas les mêmes contraintes fiscales, sociales et réglementaires, et sont donc des concurrents terribles pour le transport aérien français et, plus généralement, européen.

Les compagnies *low cost*, qui ont introduit une nouvelle approche très imaginative du marché, ayant conduit à des billets de moins en moins chers, constituent un autre élément concurrentiel nouveau et, de ce point de vue, le développement de Transavia France à la suite du conflit de septembre 2014 est pour le groupe Air France un point très important. Par ailleurs, le développement du TGV a également heurté de plein fouet l'économie de nos lignes intérieures. Le client, enfin, qui est au cœur de nos préoccupations, change ses habitudes, se tourne vers d'autres modes de commercialisation. Avec la digitalisation des moyens d'information, il a aujourd'hui accès en quelques clics à toutes les offres possibles pour se rendre d'un point A à un point B.

Nous ne pouvons donc rester inactifs, ni ne pas chercher à saisir les opportunités que nous offre le marché. Les choses sont, de mon point de vue, extrêmement claires : il nous faut poursuivre notre réforme interne. Le plan Transform a introduit entre 2011 et 2015 un ensemble de modifications stratégiques majeures – restructuration du moyen-courrier avec Hop! Air France, nouvelle offre en matière de long-courrier, restructuration de l'activité de cargo, développement de l'activité de maintenance… – qui auront permis d'améliorer considérablement les résultats de la compagnie. En 2011, ces résultats étaient proches de moins 600 millions ; en 2013, proches de moins 200 millions ; ils devraient être cette année positifs de

quelques centaines de millions. Cette amélioration de près d'un milliard est la première trace du travail en profondeur entrepris par Air France et ses salariés, avec le support des organisations syndicales. Il aura permis de sortir enfin du rouge la compagnie nationale.

Qui plus est, alors que l'écart de profitabilité entre Air France et KLM était proche de 800 millions d'euros en 2011, il était de 475 millions d'euros en 2013, et les deux compagnies devraient présenter au cours de l'année 2015 des résultats d'exploitation à peu près équivalents.

Ces chiffres traduisent les deux piliers de l'économie de l'entreprise : la maîtrise des coûts unitaires et la performance commerciale. Sur la période 2011-2015, la réduction des coûts unitaires a oscillé chaque année entre 2,9 % et 1,5 %, là aussi avec l'appui de l'ensemble des parties prenantes. Ces résultats sont extrêmement encourageants. Ils sont associés à des performances commerciales de plus en plus grandes : des évolutions en matière de produit, sur le long-courrier, mais également les réseaux moyen-courrier européens, avec une nouvelle cabine introduite au printemps de cette année, la restructuration des forces de vente sur l'ensemble du réseau domestique, avec la création de la structure Hop! Air France, ainsi que la digitalisation et les évolutions de nos modes de service, centrées autour du concept de relation attentionnée.

Les résultats du troisième trimestre, annoncés il y a quelques jours, sont en ligne avec ce que je viens d'indiquer. Rien n'aurait été possible, dans une structure focalisée sur le service au client, sans la contribution des personnels. Ces résultats confirment également le succès de la stratégie mise en œuvre par le plan Transform, même si nous avons également bénéficié sur la période d'un allègement de la facture pétrolière.

Au regard de la taille d'Air France – 15 milliards de chiffre d'affaires –, ces résultats, je l'ai dit, restent insuffisants. Une entreprise de cette taille devrait produire, pour s'assurer d'une croissance de l'ordre de 2 à 3 %, un résultat d'exploitation autour de 740 millions d'euros par an. Nous avons donc fait une bonne moitié du chemin. Nos grands concurrents, Lufthansa et IAG British Airways, présentent sur le trimestre des résultats qui sont soit le double soit le triple de ceux d'Air France. Ne rien faire serait donc la pire des options.

Le contexte fiscal et social français ne nous aide pas toujours. À cet égard, le rapport de M. Bruno Le Roux insiste sur différents éléments, tels que la maîtrise des dépenses de sûreté, l'élargissement de l'assiette de la taxe de solidarité, la modération de l'évolution des redevances aéroportuaires, la possibilité d'envisager un régime sectoriel en matière de charges sociales. Si l'État accompagnait les réformes, cela aiderait beaucoup la compagnie.

La suite, c'est le plan, largement discuté avec nos organisations syndicales, Perform 2020. Ce plan est centré sur la croissance et a trait essentiellement à la poursuite de la restructuration du réseau long-courrier, dont 45 % des lignes ne sont aujourd'hui pas rentables. C'est ce point qui illustre le mieux la fragilité d'Air France. La croissance ne pourra se poursuivre qu'à la condition que nous soyons capables de ramener notre réseau long-courrier à la performance économique. Cela suppose l'ouverture de nouvelles lignes, l'arrivée de nouveaux avions, la conclusion de nouvelles alliances. Nous poursuivrons naturellement l'amélioration de nos produits, et il nous faut en même temps continuer de réduire l'écart en termes de coûts unitaires avec nos grands concurrents.

Ce plan prévoit en outre un partage des fruits du redressement. Il est normal, si nous atteignons notre objectif de 740 millions de résultat d'exploitation en 2017, qu'une partie de ce succès soit partagée avec nos salariés.

L'idée, depuis le début de l'année 2015, était donc d'ouvrir des négociations. C'est dans ce cadre qu'a également été évoqué avec nos personnels un plan alternatif. Si nous ne parvenons pas par le dialogue et la signature d'accords à évoluer en matière de coûts unitaires, le développement du long-courrier pourrait être remis en cause, ce qui n'est en aucun cas une option pour la direction d'Air France.

Le compromis est une tradition dans notre compagnie. Une centaine d'accords ont été signés avec les partenaires sociaux en 2013, quatre-vingt-dix en 2014. C'est d'ailleurs par des accords que le plan Transform avait été initié. Nous consacrons aujourd'hui toute notre énergie à la défense de l'emploi futur et au développement d'Air France par des accords qui permettent de travailler à l'optimisation de notre performance commerciale et de nos coûts unitaires. L'impact, en termes d'emplois, d'un scénario de reprise de la croissance dès 2017 serait le moins sensible des scénarios envisageables. Repousser les problèmes, au lieu de les régler le plus tôt possible, c'est mettre en cause l'avenir, et personne, je crois, ne saurait s'y résoudre.

Le dialogue social, une activité quotidienne chez Air France, doit, dans le cadre du plan Perform 2020, nous permettre de trouver les moyens d'une maîtrise de nos coûts unitaires, qui nous pénalisent aujourd'hui vis-à-vis de certains de nos concurrents et grèvent l'opportunité pour Air France de profiter du formidable potentiel qu'offre le développement du transport aérien.

Mme Catherine Lemorton, présidente de la Commission des affaires sociales. Je m'attendais à une réponse positive de M. de Juniac et de M. Broseta pour parler du dialogue social. Néanmoins, je reconnais, monsieur Gagey, votre disponibilité. J'avais demandé à vous voir en avril 2014, après avoir posé une question au Gouvernement concernant l'aéroport de Blagnac, au sujet duquel les salariés d'Air France m'avaient alertée. Nous nous étions rencontrés dans mon bureau et vous m'aviez informé que la compagnie était en voie de recouvrer une situation financière saine. Je me demande donc ce qui a bien pu se passer entre avril 2014 et le 5 octobre dernier.

Il ne faut pas tomber dans le manichéisme, il n'y a pas les gentils d'un côté et les méchants de l'autre : nous sommes ici pour faire le point et savoir où en est le dialogue social avec les salariés – nous en avons reçu, avec d'autres députés, il y a deux semaines, au moment d'une manifestation devant l'Assemblée. C'est, par exemple, par voie de presse qu'a été connue la proposition de trois types de contrats pour vos salariés : pourquoi ces trois types, et pourquoi cette méthode de communication ? De quelle manière pensez-vous avancer avec l'ensemble, je dis bien l'ensemble des salariés ?

Mme Frédérique Massat, présidente de la Commission des affaires économiques. Nous nous réjouissons, monsieur Gagey, des chiffres qui viennent de sortir concernant l'activité de votre groupe, tout en ayant conscience que l'équilibre de celui-ci est encore fragile. Vous avez souligné que cette amélioration n'était pas suffisante, par rapport au chiffre d'affaires : quels niveaux seraient selon vous suffisants ? Une telle embellie ne permettrait-elle pas de revoir à la baisse la pression sur la masse salariale dans votre stratégie de développement ? La Commission des affaires économiques est demandeuse de points réguliers sur la situation, car, comme vous l'avez rappelé, l'entreprise est très importante pour notre pays, au plan tant national qu'international. Il convient d'adopter une stratégie gagnant-gagnant, pour tous les acteurs.

M. Bruno Le Roux. Le secteur doit faire face à une concurrence faussée du fait de certaines compagnies bénéficiant de stratégies d'État, notamment dans les pays du Golfe, qui

cherchent à faire passer par leurs *hubs* le plus de passagers possibles le plus rapidement possible.

La situation d'Air France est pour nous une question capitale, car il s'agit de la souveraineté de notre pays par sa connectivité avec le monde. Le dialogue social, je tiens à le rappeler au nom de mon groupe, est au cœur de la performance de l'entreprise. Le métier reste un métier de service et de compétence : s'il s'appuie sur un matériel de haute technologie, les compétences humaines restent centrales. L'objectif est que vous restiez, ou redeveniez, une des meilleures compagnies aériennes mondiales, car nous en avons besoin pour la France. Cela passe par le réseau, le service, les coûts unitaires. Dans quelle mesure êtes-vous aujourd'hui maîtres de ce développement, notamment quant à la question des alliances ? La capitalisation boursière d'Air France est cinq fois moindre que celle d'EasyJet, neuf fois moindre que celle de Ryanair. Cela peut vous mettre en situation difficile.

Ma seconde question porte sur l'une des mesures à laquelle nous avons travaillé dans le cadre de mon rapport : la mise en place d'un régime spécifique pour les navigants, comme cela existe déjà pour les marins. Un tel régime permettrait de faire participer au financement de la protection sociale de nos navigants les compagnies étrangères qui faussent la concurrence

M. Yves Albarello. Ce n'est pas la première fois que nous vous recevons, monsieur Gagey, mais votre audition revêt aujourd'hui un caractère tout particulier eu égard aux événements que la compagnie Air France vient de connaître. Je ne reviens pas sur les incidents qu'ont vécus certains de vos cadres ; je les condamne. Je ne veux pas non plus m'immiscer dans les négociations : ce n'est pas le rôle du Parlement.

On note un léger mieux dans la situation de la compagnie, mais elle avait pris beaucoup de retard, et je ne peux que vous encourager à poursuivre vos efforts. Je note que les bons résultats du trimestre sont dus au plan Transform et aux efforts de restructuration accomplis par la compagnie et ses salariés, aidés toutefois par la baisse de la facture des carburants et le résultat positif de l'été dernier. Le résultat d'exploitation arrêté au 31 octobre est de 666 millions d'euros, en hausse de 304 millions par rapport à 2014. C'est une amélioration continue depuis 2011. Cependant, par comparaison, l'EBITDA, ou bénéfice, d'Aéroports de Paris (ADP), votre principal fournisseur, s'élève à 1,1 milliard, soit la moitié de votre résultat d'exploitation.

Vous estimez que l'endettement, de 6,5 milliards en 2011, devrait passer à 4,5 milliards à la fin de l'année. Les coûts unitaires ont quant à eux baissé de 8 %. J'approuve donc les plans qui ont été décidés et mis en œuvre. Toutefois, la compagnie se trouve dans un état fragile, et je regrette que le Gouvernement n'ait pas, ces dernières années, pris des mesures plus en amont.

Des études ont pourtant été réalisées. Notre collègue Bruno Le Roux est l'auteur d'un rapport, rendu public en novembre 2014, dont la troisième partie, intitulée « Agir tant qu'il est encore temps », propose des solutions afin d'améliorer la compétitivité du transport aérien français. Pourquoi ce rapport n'a-t-il pas été suivi d'effets ? Pourquoi les mesures proposées n'ont-elles pas été étudiées ? C'est malheureusement son manque de compétitivité qui limite la croissance d'Air France.

La taxe de solidarité, que l'on nomme communément taxe Chirac, n'a de solidaire que le nom car elle pénalise Air France-KLM à hauteur de 70 millions d'euros par an. Il serait bon

de réfléchir au moyen de rendre cette taxe véritablement solidaire, de façon qu'elle n'impacte plus notre seule compagnie nationale.

La France entière a été témoin des événements qui ont lieu à Air France et que je regrette. Nous aurions pu imaginer que les négociations sociales au sein de ce fleuron de l'économie française se déroulent dans le calme et la dignité ; ce ne fut pas le cas. Avec mes collègues du groupe Les Républicains, nous demandons que les sanctions qui seront prises soient marquées par la rigueur et la justice.

M. Bertrand Pancher. Bravo, monsieur le président-directeur général, pour ces premiers résultats, obtenus grâce à votre action et à celle de la direction, ainsi qu'à la mobilisation de l'ensemble du personnel d'Air France. Cependant, vous l'avez rappelé, ces résultats sont fragiles et ont bénéficié de la baisse des prix du carburant. Ils n'atteignent pas non plus ceux de vos concurrents.

Avez-vous réellement les coudées franches dans la négociation en cours ? Nous l'espérons. Le Premier ministre a rappelé, en réponse à une question au Gouvernement il y a quelques semaines, qu'il n'avait qu'un objectif : celui fixé par la direction. Or la presse se fait l'écho de négociations à l'Élysée portant sur une promesse d'Air France de lever des mesures disciplinaires contre l'assurance qu'il n'y aurait pas de manifestations en décembre lors de la COP21. Qu'en est-il ? De même, la nomination de M. Gilles Gateau, ancien directeur de cabinet adjoint et conseiller social de Manuel Valls, trouble les conditions de la négociation. Pouvez-vous nous rassurer sur ces points.

Enfin, que peut faire l'État ? La société Aéroport de Paris pratique des tarifs de redevance parmi les plus chers d'Europe. Y a-t-il là des réformes possibles ? De quelle manière l'État pourrait-il vous accompagner ?

Mme Michèle Bonneton. Le groupe Air France-KLM, une des compagnies les plus prestigieuses au monde, est détenu à 16 % par l'État. Nous nous interrogeons sur le mode de gouvernance et de management qui prévaut au sein du groupe, où éclatent régulièrement des conflits coûtant cher à tout le monde. Près d'un an après une longue grève, la tension est de nouveau vive, bien qu'elle se soit légèrement apaisée depuis peu. Selon nos informations, la direction demande encore une augmentation de productivité importante au personnel, alors que celui-ci a déjà consenti des efforts.

Quelles propositions le groupe Air France-KLM est-il prêt à faire pour sortir de ce qui ressemble fort à une impasse du dialogue social ? Ne serait-il pas nécessaire de nommer un médiateur ? Il semble que la direction joue parfois certains personnels contre d'autres ; c'est un jeu dangereux et malsain. La situation économique et financière est-elle à ce point mauvaise, malgré l'embellie, qu'il ne reste d'autre solution qu'une dégradation des conditions de travail ou bien des licenciements par milliers ? N'est-il pas possible de proposer aux salariés des perspectives d'avenir moins sombres ? Dans quels secteurs de l'entreprise y a-t-il eu le plus de réductions de personnel ces dernières années, et dans quels secteurs y en aurait-il le plus si les licenciements annoncés avaient lieu ?

M. Olivier Falorni. C'est avec stupéfaction et consternation que nous avons découvert les images du comité central de votre entreprise le 5 octobre dernier, qui témoignaient d'un climat social extrêmement tendu. Les violences qui ont suivi, totalement inacceptables en démocratie, ont nui à l'image et à l'attractivité de notre pays, et il est désormais urgent de renouer avec le dialogue social.

Nous sommes très attachés au dialogue social, qui doit selon nous être privilégié pour faire face aux difficultés et éviter des suppressions d'emplois. Le plan de restructuration de 2 900 postes, 1 000 en 2016 puis 1 900 en 2017, annoncé lors du CCE du 5 octobre, fait suite à l'échec des négociations du plan dit A, qui prévoyait de nouveaux efforts des pilotes en termes de productivité. Depuis lors, vous avez fait savoir qu'il serait possible d'éviter la suppression de 1 900 postes en 2017 si un accord était trouvé entre les pilotes et les personnels au sol. Quelles sont, selon vous, les conditions qui permettraient d'aboutir à un tel compromis ?

Comment recréer les conditions favorables au dialogue social ? Alors que votre compagnie a subi d'importantes pertes à la suite d'un mouvement de grève des pilotes sans précédent en septembre 2014, c'est à nouveau le syndicat des pilotes qui est l'origine du blocage. La CFDT a expliqué qu'il fallait revenir à la table des négociations avec ce syndicat. Quel est votre sentiment sur ce point ? Dans *Le Parisien* du 26 octobre, Xavier Broseta affirme avoir proposé aux pilotes une sortie de crise par la création de trois contrats de travail différenciés, ce qui a provoqué une réaction immédiate des syndicats. Quel constat tirez-vous de ces blocages quant aux méthodes de négociation choisies par la direction d'Air France ?

Enfin, comment analysez-vous les bons résultats du troisième trimestre ? N'offrent-ils pas l'opportunité de trouver une solution plus satisfaisante pour les syndicats ? L'avenir du groupe est-elle uniquement liée à sa compétitivité coût ?

M. Patrice Carvalho. Air France en est à son quatrième plan de réduction d'emplois en quatre ans. Ce simple énoncé montre que la compagnie a un problème de stratégie et de dialogue social. Les incidents survenus en marge du CCE, le 5 octobre, n'ont pas surgi dans un ciel serein. En septembre 2014, Air France a connu la plus longue grève de son histoire, et un accord formel n'aura été conclu qu'en novembre. Le conflit portait sur la revendication des pilotes d'un contrat de travail unique dans la filiale à bas coût Transavia.

Le 15 juin 2015, la direction annonce qu'elle engage une procédure en référé contre le syndicat des pilotes de ligne, lui reprochant de ne pas avoir totalement mis en œuvre les engagements du plan Transform 2015. Ce plan d'économies de trois ans prévoyait 20 % d'effort de compétitivité pour toutes les catégories de personnel. Les pilotes étaient, disait-on, loin du compte, n'ayant réalisé que 130 millions d'économies sur les 200 millions demandés. On leur opposait les résultats des personnels au sol – 100 % – et des hôtesses et stewards – 96 %. Pour diviser le personnel, difficile de faire mieux !

Le 30 septembre était la date butoir fixée par la direction pour obtenir un nouvel accord de productivité et lancer le plan Perform 2020, réclamant un effort de 17 %. Faute d'accord, la direction a annoncé, le 5 octobre, un plan B programmant 2 900 suppressions de postes et une réduction de 10 % de l'activité long-courrier. Cerise sur le gâteau, les pilotes apprennent dans la presse qu'on leur propose trois niveaux de rémunération selon les sacrifices consentis.

Entre la grève de 2014, la saisine de la justice et le plan B, avez-vous vraiment le sentiment d'avoir créé les conditions du dialogue social ? N'avez-vous pas au contraire tout préparé pour aller à l'affrontement ? Je l'ai vécu dans ma circonscription avec Continental.

Le transport aérien est soumis à une concurrence féroce, c'est incontestable : on nous joue donc, là comme ailleurs, le refrain du coût du travail. Les pilotes, les salariés coûteraient trop cher ou ne travailleraient pas assez. L'air du temps est libéral, c'est l'heure de la revanche du capital sur le travail. (*Murmures divers*) Les responsabilités, dans cette situation, sont

cumulées : elles sont françaises, elles sont européennes, mais elles relèvent aussi de la compagnie que vous présidez, des conditions du dialogue social, ou plutôt de son absence, que vous avez créée pour imposer l'austérité, laquelle ne saurait pourtant représenter une stratégie d'avenir.

Mme Chaynesse Khirouni. Dans un contexte très concurrentiel, Air France doit prendre des mesures afin d'assurer son avenir, comme d'autres compagnies aériennes à vocation mondiale. Depuis dix ans, près de 9 000 emplois ont été supprimés par le biais de plans de départs volontaires, ce qui n'inclut pas les emplois des sous-traitants. Les contacts que nous avons pu avoir avec les salariés montrent un grand investissement de leur part, un très grand attachement à la marque, un fort sentiment d'appartenance. C'est là, me semble-t-il, une force, qui devrait faciliter le dialogue social. Pourtant, d'évidence, celui-ci fonctionne mal, alors qu'il n'y a pas, nous le savons, d'efficacité économique sans efficacité sociale. Des tensions récurrentes menacent la cohésion de l'entreprise.

Il est surprenant que certaines annonces soient communiquées par voie de presse, avant que les instances représentatives de concertation entre la direction et les salariés soient saisies. De même, certaines déclarations, comme celles, désormais célèbres, de Royaumont, ont suscité de vives réactions de la part des salariés. Pouvez-vous nous préciser la méthode du dialogue social dans l'entreprise ? Quelles mesures concrètes avez-vous engagées pour renouer celui-ci ?

Enfin, le différentiel de cotisations sociales entre la compagnie et ses principaux concurrents européens est souvent avancé comme un élément nuisant à la compétitivité du groupe. Pouvez-vous nous indiquer le montant perçu par l'entreprise au titre du CICE, et son affectation ?

M. Jacques Kossowski. En 2003, l'alliance entre Air France et KLM était qualifiée d'exemplaire par de nombreux observateurs. Elle devait permettre aux deux sociétés de mutualiser leurs dessertes et de rationaliser leurs coûts d'exploitation. Depuis cette fusion, un accord de co-entreprise a été signé entre Alitalia et Delta Airlines. Or le nouvel actionnaire majoritaire d'Alitalia, la compagnie émiratie Etihad Airways, ne semble pas favorable à un renouvellement de cette alliance en 2017. Dès lors, Delta Airlines ne serait-elle pas tentée elle aussi de quitter le pacte liant les quatre constructeurs ?

Dans cette période d'incertitudes, lourde de menaces, ne serait-il pas temps d'envisager un regroupement stratégique au niveau européen ? Je pense à une alliance avec Lufthansa mais, à défaut, ce pourrait être avec un acteur du Moyen-Orient. Aux États-Unis, il existait sept grandes compagnies en 1990 ; elles se sont regroupées au sein de trois géants aériens. N'est-il pas temps de s'inspirer, en Europe, de ce mouvement de concentration ?

M. Yannick Favennec. Un rapport de la commission du dialogue publié récemment affirme que la réalisation de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes pourrait aboutir à la création d'emplois par votre compagnie. L'installation d'une base de la compagnie Régional, filiale du groupe Air France, sur le site de Notre-Dame-des-Landes conduirait en effet à la création de 200 emplois supplémentaires. Confirmez-vous cette information ?

M. Gabriel Serville. Vous avez quasiment passé sous silence l'allègement de la facture pétrolière. Quelle est l'incidence de cet allègement sur votre marge de manœuvre ? Par ailleurs, envisagez-vous de revoir à la baisse les prix des billets sur un certain nombre de lignes, notamment la ligne Paris-Cayenne, sur laquelle vous n'avez pas la plus forte concurrence ?

M. Jean-Pierre Blazy. Député du territoire de Roissy, j'ai dans ma circonscription de nombreux salariés du groupe : ils sont inquiets. On lit chaque jour des annonces différentes dans la presse. Je souhaiterais par exemple que vous réagissiez à l'annonce par M. Alexandre de Juniac de la possible création d'activités *low cost* long-courrier. Quel est votre point de vue sur le sujet ? De même, comment réagissez-vous à l'annonce par M. Xavier Broseta de trois types de contrats ? Tout cela nuit à la qualité du dialogue social que vous appelez de vos vœux. Ne conviendrait-il pas de nommer un médiateur, comme le demande Mme Bonneton ? L'État vous vient en aide par l'application de quelques mesures du rapport de Bruno Le Roux, mais aussi par le chèque que vous avez perçu au titre du CICE : pouvez-vous nous en préciser le montant et l'affectation ? Enfin, comment réagissez-vous à l'annonce que vient de faire l'aéroport d'Amsterdam d'une baisse de ses redevances, en 2016, de 11,6 % ?

Mme Isabelle Le Callennec. Vous devez faire face à une très vive concurrence internationale qui oblige la compagnie à se réformer. Qu'attendez-vous, dans ce contexte, de l'État actionnaire, certes minoritaire, mais dont le rôle est central, ne serait-ce qu'au nom de notre souveraineté nationale ? Par ailleurs, comment comptez-vous poursuivre la baisse des coûts unitaires ? De même, si l'allègement de la facture pétrolière ne devait pas durer, la réduction des effectifs est-elle une condition *sine qua non* du retour à l'équilibre ? Vous avez, enfin, évoqué un partage des fruits du redressement ; sur quelle base cela pourrait-il se faire et au profit de quelles catégories de salariés ?

M. Daniel Goldberg. Jean-Paul Blazy et moi avons une sensibilité particulière par rapport à ce conflit social, ayant vécu la fermeture de l'usine d'Aulnay à cheval sur nos deux territoires.

Je ne comprends pas, alors qu'une réunion du comité d'entreprise avait eu lieu le jeudi 22 octobre, que des propositions nouvelles aient été dévoilées le lundi suivant dans le journal *Le Parisien*, sans, apparemment, qu'elles aient été discutées au CCE. Le Premier ministre a déclaré qu'Air France était la France, et j'approuve ce propos, mais cela signifie que le dialogue social dans votre entreprise doit être exemplaire.

La recherche de compétitivité, justifiée, doit avoir aussi une dimension hors coûts. La première qualité d'Air France, ce sont ses salariés ; c'est un véritable avantage compétitif vis-à-vis d'autres entreprises. Aussi, quand la part des ouvriers est amenée à diminuer pour un renforcement des catégories de cadres et d'agents de maîtrise, il est possible de réfléchir à la manière dont l'accompagnement personnel des voyageurs peut évoluer.

Par ailleurs, quel doit être selon vous le rôle de l'État stratège ? Les salariés que nous avons reçus sont très demandeurs à cet égard.

Enfin, mon sentiment est que le plan B était peut-être le plan A. La stratégie à long terme est-elle un mariage avec une compagnie du type Etihad ? Nous avons assisté à des départs de hauts dirigeants d'Air France pour la SNCF et Etihad ; cela pose question.

M. Jean-Claude Mathis. Selon la direction, il paraît impossible, dans les actuelles conditions de productivité des salariés d'Air France, d'accélérer la réduction de la dette du groupe, supérieure à 4 milliards d'euros, et de moderniser la flotte d'avions. Si, d'ici au mois de janvier prochain, un accord avec les salariés n'est pas trouvé, le plan d'austérité prévu pour 2017, supprimant de très nombreux emplois, pourrait-il réellement redresser la compétitivité du groupe ? Quel rôle l'État peut-il encore jouer dans ces négociations ? Quelle place sera accordée, dans le futur développement du groupe, à la filiale à bas coûts lancée en avril 2013

pour les vols régionaux ? Cette filiale pourrait-elle aussi se développer sur les vols à l'étranger, voire proposer des vols long-courriers ?

M. Henri Jibrayel. Comment peut-on en arriver à la situation du 5 octobre ? Vous avez évoqué à plusieurs reprises la participation du personnel, et j'approuve cette déclaration, mais on n'en a pas moins le sentiment qu'il y a un manque de dialogue social et des difficultés chroniques dans l'échange avec les partenaires sociaux.

M. Daniel Fasquelle. L'amélioration des chiffres d'Air France n'est pas structurelle mais conjoncturelle, et les autres compagnies européennes connaissent une amélioration parfois double de celle d'Air France. C'est pourquoi il ne faut pas se satisfaire de ces chiffres, et poursuivre les réformes.

Plusieurs maladresses ont été commises dans la communication, à l'instar des annonces faites dans la presse avant que les informations soient communiquées en interne. Quelles mesures entendez-vous prendre pour rétablir le dialogue social ?

Il faut ensuit que l'État prenne ses responsabilités, avant qu'Air France ne finisse, comme Airbus, par délocaliser son siège à Amsterdam. Avez-vous obtenu des garanties d'engagement de la part de l'État ?

Enfin, face à la concurrence déloyale des pays du Golfe, quelles mesures l'Europe peut-elle prendre ? Vous êtes-vous tournés vers Bruxelles ? Avez-vous obtenu là aussi des garanties ?

M. Philippe Martin. Nous sommes à la veille de la COP21 et la lutte contre le réchauffement climatique fait partie de l'agenda prioritaire des États. Le transport aérien représente 3 % des émissions de CO_2 et contribue à hauteur de 6 % au réchauffement climatique. Comment le rendre compatible avec les impératifs climatiques et diviser les émissions de CO_2 par quatre d'ici à 2050 ? Comment évaluez-vous l'impact de la suppression de la défiscalisation du kérosène pour les vols intérieurs ?

Mme Sophie Rohfritsch. Vous avez annoncé la fermeture de la ligne Strasbourg-Orly à compter d'avril 2016, date de la mise en œuvre de la seconde phase de la LGV Est. Cette décision, prise sans aucune concertation, est contreproductive, car l'aéroport de Strasbourg-Entzheim a renoué avec la croissance en baissant ses redevances et en consentant de gros efforts, soutenus par les collectivités locales. De même, cette décision témoigne d'une vision à court terme. Vous avez vous-même souligné qu'il était essentiel de faire transiter les passagers internationaux sur les gros aéroports parisiens. Or, lors de la suppression de la ligne Strasbourg-Roissy, la plupart des passagers à l'international se sont tournés vers Francfort. Cette nouvelle suppression, qui conduira à ce que la capitale européenne n'ait plus aucune liaison aérienne avec Paris, risque d'avoir les mêmes effets. Est-il possible de renouer un dialogue localement à ce sujet ?

M. Denys Robiliard. Quels investissements sont nécessaires pour qu'Air France ait une offre adaptée au marché ? Avez-vous les moyens de les financer, et quelles sont vos attentes à l'égard de vos actionnaires de ce point de vue ?

Au plan social, la baisse des coûts unitaires de 8 % qui a déjà eu lieu n'est pas négligeable. Vous estimez que le dialogue social est de bonne qualité, mais ce n'est pas ce qui ressort dans la presse, ni dans les discussions que nous avons eues avec l'intersyndicale. Quelle

est donc la nature des accords que vous signez et qui font parler de bonne qualité du dialogue social ? Comment expliquez-vous l'écart avec l'image, très mauvaise, de celui-ci ? On a le sentiment qu'une partie des négociations se passe dans la presse et non dans les institutions représentatives du personnel. Il semble par ailleurs que la direction tende à opposer les différentes catégories du personnel : est-ce le cas ? Quel est votre espoir de voir aboutir les négociations, et sur quels points ?

M. Jean-Marie Sermier. Le transport aérien vit depuis vingt ans un changement de paradigme. L'offre évolue rapidement et les clients sont plus soucieux du tarif, dans un marché hyper-concurrentiel. Les compagnies historiques doivent s'adapter ou disparaître. Quelle est l'évolution de la part de marché et du chiffre d'affaires de vos deux filiales Hop! et Transavia destinées à concurrencer l'offre des compagnies *low cost* ?

M. Guillaume Chevrollier. L'État actionnaire devrait accompagner le nécessaire redressement d'Air France. Comment appréciez-vous, à cet égard, les deux nouvelles mesures prises par le Gouvernement, qui vont en sens contraire, à savoir les nouvelles autorisations données à des compagnies du Golfe d'atterrir sur les aéroports de province comme Lyon et Nice, et la hausse de 1 % par an des redevances aéroportuaires alors que le rapport Le Roux recommandait un gel de ces redevances ?

Mme Marie Le Vern. Air France traverse depuis plusieurs années une période de turbulences, avec de graves conséquences sociales. Nous en connaissons les raisons : concurrence accrue, manque d'harmonisation fiscale et sociale au niveau européen, manque global de compétitivité.

Il semble que chaque catégorie du personnel ait consenti d'importants efforts pour permettre à Air France de se restructurer. Encore faut-il savoir dans quelle direction on restructure. La stratégie du plan B, celle de l'attrition, de la réduction du nombre de lignes et de la suppression de postes, est surprenante alors que vous envisagiez il y a quelques mois une stratégie d'expansion et de développement de l'activité. Face aux entreprises fortement concurrentielles qui investissent tous les secteurs du marché, le salut peut-il venir de la disparition de lignes et d'appareils ? Je crains que cette diminution de la présence d'Air France sur le marché international ne soit un mauvais signal envoyé aux salariés, aux clients – poussés de fait vers la concurrence –, aux investisseurs. Comment Air France conjuguerait-elle la stratégie de l'attrition avec son ambition, que nous partageons tous, de demeurer l'une des premières compagnies au monde ?

M. Hervé Pellois. Vous avez indiqué souffrir du poids des taxes françaises, notamment celles collectées par ADP. Vos concurrents asiatiques mais aussi européens bénéficient de régimes plus favorables dans leurs pays. Vous considérez, comme certains syndicats, que l'État français pourrait contribuer à améliorer la situation économique d'Air France. Pouvez-vous nous indiquer quelques pistes d'action concrètes pour améliorer votre situation ? Par ailleurs, quels moyens la Commission européenne peut-elle apporter ? Peut-on envisager une harmonisation fiscale et sociale au plan européen ?

M. Gérard Sebaoun. Parmi les préconisations du rapport de Bruno Le Roux, l'exonération de la taxe sur les passagers en correspondance a été appliquée, pour un coût d'environ 50 millions d'euros en année pleine. Vous avez rappelé dans la presse qu'Air France et ses passagers versaient 500 millions d'euros par an à ADP, dont la santé financière est, je crois, florissante. Il y a par ailleurs la taxe de solidarité, dite Chirac, de 60 millions. Comment remédier aux difficultés sans que l'État, actionnaire majoritaire d'ADP, n'intervienne ? Une

répartition différente des taxes ne permettrait-elle pas d'éviter que la masse salariale soit la seule variable d'ajustement ?

Mme Martine Lignières-Cassou. Je suis élue de Pau, dans un territoire où l'avion n'est pas concurrencé par le train et où Air France est donc en situation de monopole. Les conseils généraux des Pyrénées-Atlantiques et des Landes ont réalisé l'an dernier une étude sur la politique tarifaire d'Air France qui montre que ses tarifs, même si nous bénéficions depuis un an de la présence de Hop! Air France, sont extrêmement élevés. J'aimerais qu'Air France développe une politique tarifaire soucieuse de l'aménagement du territoire.

Mme Pascale Got. J'associe à ma question notre collègue David Habib. Le ministre Laurent Fabius a mis en place un conseil de promotion du tourisme, qui a organisé un atelier sur le transport. Cet atelier a pointé un déficit de dessertes aériennes vers certaines destinations. Or vous annoncez une réduction de 10 % de votre activité et la fermeture de vingt-deux lignes, à l'encontre des chiffres attendus par le Gouvernement en matière de développement touristique. Comment entendez-vous mieux coupler le développement du transport aérien avec les politiques de tourisme ?

Mme Sylviane Alaux. Nous avons besoin d'éclaircissements au sujet du CICE, ainsi que de la politique tarifaire d'Air France, notamment dans des territoires où le rail ne lui fait pas concurrence.

M. Guy Bailliart. Air France a longtemps mené des campagnes publicitaires fondées sur l'élégance, le confort, la douceur, la maîtrise. Le moins que l'on puisse dire est que les événements récents démentent cette image. Il y a eu un gros loupé, au plan non seulement social mais aussi commercial, car les attentes des gens sont à la hauteur de la réputation d'Air France.

Vous avez cité le chiffre de 45 % de lignes non rentables. Entendez-vous les supprimer toutes ou seulement certaines ?

Plusieurs collègues vous ont suggéré de recourir à un médiateur, comme si les choses ne pouvaient être réglées en interne, ou encore de conclure des alliances avec d'autres compagnies. Dans ce dernier cas, Air France sera-t-elle toujours Air « France » ? La question de son statut en tant que compagnie nationale est-elle posée ?

Mme Kheira Bouziane-Laroussi. Avec Daniel Goldberg et quelques autres collègues, nous avons rencontré des salariés d'Air France et je suis frappée par la différence entre la froideur des chiffres, nécessaire à l'analyse, et l'inquiétude humaine du personnel. Les salariés ont le sentiment d'avoir consenti des efforts en termes de productivité. Certains seraient même allés plus loin que ce que vous attendiez. Ils ne comprennent donc pas l'évolution de la situation. Comment entendez-vous améliorer les conditions du dialogue et lever les incompréhensions du personnel, le rassurer ?

M. Philippe Kemel. Comme mes collègues, je suis surpris par la forme prise par le dialogue social à Air France, de même que par le fait que vous imaginiez des contrats de travail à différentes vitesses pour les mêmes catégories de personnel. Existe-t-il chez votre partenaire KLM, dont vous avez évoqué les résultats positifs, de tels contrats de travail ? Quelles sont les différences entre KLM et Air France qui expliquent que vous soyez en crise et que KLM ne le soit pas ?

M. Frédéric Gagey. Plusieurs d'entre vous pensent que la direction d'Air France a monté les catégories de salariés les unes contre les autres. Pendant la grève de septembre 2014, j'avais réuni l'ensemble du management d'Air France pour lui dire que nous travaillerions à une issue du conflit avec nos collègues pilotes car la cohésion est absolument indispensable. Imaginer que notre stratégie, quelques mois plus tard, puisse consister à monter les catégories les unes contre les autres est sans fondement. Une compagnie aérienne est composée d'hommes et de femmes qui concourent au même but : avoir des passagers dans l'avion. Ces passagers sont là car les collègues de la maintenance ont satisfait leurs obligations vis-à-vis de l'état de l'avion, les pilotes satisfont les leurs en matière de qualifications, les gens de Servair ont apporté les bons plateaux, les agents du sol ont procédé à l'enregistrement et à l'embarquement dans de bonnes conditions, et le personnel navigant commercial est prêt à assurer le service conformément à nos pratiques. La cohésion, au jour le jour, est fondamentale.

J'ai décidé d'aller en justice sur un point de détail. Il était prévu dans l'accord que le président, en cas de différences de points de vue entre les parties, puisse arbitrer. Parce qu'à mon sens une catégorie du personnel était un peu en deçà de ses engagements, il me paraissait important de trouver une solution, et nous l'avons tenté par la négociation. J'ai proposé l'arbitrage ; comme cela n'a pas été accepté, j'ai jugé bon de faire interpréter le texte de l'accord par une tierce personne, en l'occurrence le juge, qui a d'ailleurs considéré que la procédure d'arbitrage pouvait être utilisée. Il ne s'agit pas d'un défaut de dialogue social mais au contraire du souci porté au plus haut de maintenir la cohésion de l'entreprise, qui passe par la nécessité que chaque catégorie remplisse sa part du contrat.

Les images du 5 octobre ne traduisent pas la situation du dialogue social. Ces débordements n'arrivent pas fréquemment. Ils peuvent traduire un sentiment de lassitude et ne résument pas la vie sociale de la compagnie, qui passe par des réunions et un dialogue permanents.

Je reconnais cependant, madame Catherine Lemorton, que ce dialogue est parfois difficile, mais c'est parce que nous avons trois catégories de personnel représentées par des syndicats de nature différente et régies selon des règles qui peuvent elles aussi être très différentes. Une grande partie des textes concernant les pilotes sont à durée indéterminée, tandis que ceux des personnels navigants commerciaux sont plutôt à durée déterminée. De ce fait, la cohésion nécessaire rencontre parfois des difficultés, la convergence n'est pas toujours facile, mais, attachant une immense importance à la cohésion, je considère qu'Air France ne peut progresser qu'en adoptant une démarche collective. Il faut que l'ensemble des catégories s'engagent, dans un même élan, à poursuivre ce que nous avons enclenché. Nous avons progressé, et ce n'est pas seulement du fait du prix du pétrole.

Beaucoup de choses ont été dites sur les supposées annonces de notre directeur des ressources humaines, M. Xavier Broseta, dans un article du *Parisien*. Il faut ramener la chose à sa juste proportion. Un document intitulé « Repenser le métier de pilote : pistes de travail du programme *New Deal* » a été diffusé auprès des pilotes le 13 août. Ce document évoque, parmi les leviers possibles, l'idée de modularité du temps de travail, et notamment de modularité des contrats : chaque pilote, selon sa situation, pourrait travailler selon trois types de contrat, un contrat type, un contrat plus ou un contrat allégé. Ce *New Deal* dressait la liste des voies possibles dans le cadre de l'évolution du métier de pilote. Lorsque M. Broseta s'est exprimé dans *Le Parisien*, il n'a fait que reprendre cette proposition, qui n'avait pas encore été négociée mais avait été communiquée à l'ensemble des pilotes. Juger, sur le fondement de ces propos, que le dialogue social se fait par voie de presse est erroné.

Quand nous avons présenté au comité central d'entreprise, madame Frédérique Massat, les objectifs du plan Perform, j'ai indiqué que notre cible était un résultat d'exploitation de 740 millions en 2017. Ce chiffre permettrait à l'entreprise, une fois sortis les remboursements des frais financiers, d'investir à hauteur de 2 à 3 % de son capital productif. C'est ce niveau qui garantirait, sans recourir à l'endettement, une croissance entre 2 et 3 % chaque année. Cela indique le chemin qu'il nous reste à faire pour revenir à une situation que je qualifierai de normale. Ces 740 millions ne visent pas à verser des dividendes exorbitants ; c'est le chiffre standard qui permettrait à la compagnie de financer de manière stable une croissance de 2 à 3 %.

Avec Alexandre de Juniac, nous avons reçu récemment tous les syndicats représentatifs de la compagnie Air France, et nous avons fixé différents calendriers de négociation pour les différentes catégories de personnel. Les contacts ont été repris avec les pilotes. Nous nous sommes engagés, notamment vis-à-vis des syndicats de pilotes, à ne pas nous exprimer à l'extérieur sur l'état d'avancement de ces négociations. Je me bornerai donc à vous dire que les contacts ont été repris et que la direction réitère sa volonté de parvenir par la négociation à faire évoluer notre structure de coûts unitaires.

Nous ne sommes pas obsédés par les coûts. Une entreprise se caractérise par deux leviers : l'efficacité économique et la performance commerciale. Nous travaillons évidemment sur les deux leviers. L'amélioration du produit, la modification des règles tarifaires sur le réseau européen, la nouvelle cabine introduite sur ce même réseau avec le siège en cuir qui procure un vrai saut dans la satisfaction de nos passagers, tous ces éléments, que nous devons poursuivre, sont très exigeants en matière de dépenses. Cela montre que nous ne travaillons pas seulement sur nos coûts mais également sur notre performance commerciale. J'indique toutefois qu'Air France, par rapport aux autres compagnies, a une recette unitaire élevée, qui ne procède pas seulement des tarifs – car nos tarifs sont parfois alignés sur ceux de nos concurrents – mais aussi d'une très bonne maîtrise du coefficient de remplissage. En matière de vente et de *yield management*, nous savons faire.

Ce que nous attendons de l'État – mais c'est vrai de toute entreprise –, c'est de pouvoir évoluer dans un environnement qui facilite la vie de la compagnie. Les ingrédients ont été amplement décrits dans le rapport de M. Bruno Le Roux. Toute mesure allant dans ce sens nous satisfait, bien sûr, mais nous sommes en même temps conscients que de telles mesures ne peuvent nous dédouaner de poursuivre notre réforme interne. Le discours du dédouanage serait irrecevable, d'abord parce que vous connaissez mieux que moi les contraintes financières de l'État, ensuite parce qu'il est logique que, dans un secteur concurrentiel, les compagnies cherchent d'abord à régler leurs problèmes par l'évolution interne, le développement de leur savoir-faire, le dialogue social.

Nous avons, monsieur Bertrand Pancher, les coudées franches dans les négociations. M. Gilles Gateau n'a pas été contacté le 6 octobre ; le recrutement d'un cadre de haut niveau prend des mois, et il n'y a aucun lien entre les événements du 5 octobre et l'arrivée de M. Gateau. Nous n'avons aucune information sur un échange du calme social pendant la COP21 contre une levée de sanctions, et je ne peux l'imaginer un seul instant.

S'agissant du tourisme, Air France est l'une des compagnies européennes qui a le réseau long-courrier le plus étendu et a le plus ouvert de lignes sur la période 2012-2015. L'idée que la direction envisagerait l'attrition est totalement fausse. Le groupe Air France-KLM est par exemple l'un des plus présents sur la destination Chine, notamment sur des villes secondaires où les autres compagnies européennes sont absentes. Le *hub* de Paris est un outil extrêmement

puissant pour permettre à nos passagers de rejoindre les autres grandes villes françaises. Strasbourg est relié par le train. C'est un produit air-rail qui a été mis en place : pour la liaison des villes proches de Paris, nous avons réalisé des aménagements de produit en coopération avec la SNCF.

Nous collaborons sur le *hub* de Paris avec ADP, même si j'ai parfois pu contester l'évolution de leurs redevances. Je continue de le faire, tout en indiquant que, sur les aspects opérationnels, nous restons très proches des équipes d'ADP afin d'améliorer l'efficacité du *hub*. Le débat sur les redevances aéroportuaires est logique, mais ADP est un grand partenaire d'Air France. Comme l'a indiqué récemment M. Augustin de Romanet, il est difficile d'imaginer un grand Air France sans un grand ADP et un grand ADP sans un grand Air France.

Depuis deux ans, les redevances aéroportuaires à Schiphol sont très nettement orientées à la baisse, de l'ordre de moins 7 % cette année. Si c'est l'occasion de réfléchir à nouveau sur les élasticités prix et la façon dont on peut promouvoir le trafic en diminuant les redevances, tant mieux. L'exemple de Schiphol est à cet égard éloquent.

Je ne pense pas, monsieur Yannick Favennec, qu'un développement de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes modifierait de manière importante les emplois d'Air France à Nantes. Si l'aéroport devait être transféré, les effectifs le seraient aussi.

Les chiffres d'affaires de Hop! Air France et de Transavia sont de 1,3 milliard d'euros pour la première, sur l'ensemble du réseau domestique, et de quelque 400 millions pour la seconde.

Dès le 5 octobre, nous avons pris la parole à la radio et à la télévision pour souligner que les images qui ont fait le tour du monde n'étaient pas le vrai visage d'Air France. Nous avons tout de suite après envoyé 14 millions d'e-mails à nos clients pour nous excuser de ce qu'ils avaient vu et leur indiquer notre stratégie en matière de service au client. Nous avons par ailleurs envoyé à tous les vendeurs hors de France des explications sur ce qui s'était passé, afin qu'ils puissent relayer ce message auprès des clients en Chine, aux États-Unis, en Allemagne, en Amérique du Sud… Nous avons ainsi fait le nécessaire pour que ces images ne brouillent pas l'image de la compagnie. Les résultats sur les réservations ou le trafic dans les jours et semaines qui ont suivi ne montrent pas que ce qui s'est passé le 5 octobre ait eu un quelconque impact, et c'est heureux.

Si je pensais que le dialogue social est bloqué, je souhaiterais peut-être recourir à un médiateur, mais je ne pense absolument pas que ce soit le cas. J'ai évoqué les raisons qui rendent parfois ce dialogue difficile dans toute compagnie aérienne.

Je ne crois pas que les discussions avec Etihad et Alitalia mettent en danger le lien qui nous unit à Delta. La *joint-venture* sur le Nord-Atlantique représente près de 9 milliards de dollars, soit quasiment l'équivalent du volume d'activité de KLM. Le premier lien avec Delta date des années 2000, celui entre KLM et Northwest Airlines est encore plus ancien. La coopération est intense. Les forces de vente aux États-Unis sont essentiellement celles de Delta, et en Europe uniquement celles d'Air France-KLM.

Les *joint-ventures* sont le bon outil pour poursuivre la consolidation, car les règles régissant les prises de participation dans les compagnies d'autres pays restent complexes. Pour l'instant, c'est donc le développement d'alliances que nous poursuivons. Nous avons des liens avec des compagnies chinoises, China Southern et China Eastern. Les discussions avec Etihad

sont plus compliquées. Celles portant sur le maintien d'Alitalia, qui elle-même hésite, au sein de la *joint-venture* se poursuivent.

En ce qui concerne les baisses de personnel, les catégories ont évolué à peu près de la même façon en pourcentage. Les gains de productivité nous ont permis de produire autant avec un nombre de collègues à la baisse. Entre 2012 et 2015, le chiffre d'affaires d'Air France, je le souligne, n'a pas baissé. Les restructurations ont permis de le maintenir. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas eu des évolutions différentes selon les activités : les restructurations ont été particulièrement importantes pour les avions tout cargo et les bases de province. J'envisage aujourd'hui avec un relatif optimisme le retour à l'équilibre de l'activité domestique d'Air France d'ici à 2017.

En ce qui concerne la COP21, Air France-KLM est le leader du secteur des transports au *Dow Jones Sustainability Index*. Par ailleurs, l'aviation s'est engagée, par des accords relevant de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), à mettre en œuvre des dispositifs de contrôle puis de réduction des émissions sur la période 2015-2050. Je serai demain à Toulouse pour célébrer la première année de vols avec une partie de carburant vert chargé au départ de Toulouse. C'est ce que nous appelons la Lab'line, un ensemble d'activités en faveur du contrôle des émissions et du développement durable.

Le *low cost* long-courrier, qui a été évoqué dans un article des *Échos*, n'est pas à ce stade un projet de la compagnie.

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Merci, monsieur le président-directeur général. Afin de ne pas dépasser davantage le temps qui nous est imparti, je suis obligé de vous interrompre pour que nous puissions à présent recevoir les représentants des organisations syndicales.

Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mercredi 4 novembre 2015 à 9 h 30

Présents. – M. Damien Abad, Mme Brigitte Allain, M. Frédéric Barbier, Mme Delphine Batho, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Philippe Bies, M. Yves Blein, Mme Michèle Bonneton, M. Marcel Bonnot, M. Christophe Borgel, M. Jean-Claude Bouchet, M. Florent Boudié, M. Dino Cinieri, M. Yves Daniel, Mme Fanny Dombre Coste, Mme Jeanine Dubié, Mme Corinne Erhel, Mme Marie-Hélène Fabre, M. Daniel Fasquelle, M. Christian Franqueville, M. Daniel Goldberg, Mme Pascale Got, M. Jean Grellier, Mme Anne Grommerch, M. Yves Jégo, M. Henri Jibrayel, M. Philippe Kemel, M. Jean-Luc Laurent, M. Thierry Lazaro, M. Michel Lefait, Mme Annick Le Loch, M. Philippe Le Ray, M. Jean-Pierre Le Roch, Mme Jacqueline Maquet, Mme Marie-Lou Marcel, M. Philippe Armand Martin, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Claude Mathis, M. Kléber Mesquida, M. Hervé Pellois, M. François Pupponi, M. Bernard Reynès, M. Franck Reynier, M. François Sauvadet, M. Éric Straumann, M. Alain Suguenot, M. Lionel Tardy, M. Jean-Charles Taugourdeau, M. Jean-Marie Tetart, Mme Catherine Vautrin

Excusés. – M. Bruno Nestor Azerot, Mme Ericka Bareigts, M. Denis Baupin, M. André Chassaigne, M. Franck Gilard, Mme Laure de La Raudière, M. Serge Letchimy, M. Yannick Moreau, M. Germinal Peiro, M. Dominique Potier, M. Thierry Robert, M. Frédéric Roig, Mme Béatrice Santais

Assistaient également à la réunion. – Mme Isabelle Attard, Mme Fanélie Carrey-Conte, Mme Virginie Duby-Muller, M. Patrick Hetzel, M. Bruno Le Roux, M. Olivier Marleix, M. Paul Molac