

## La croissance : oui Mais dans quelles conditions ?



Juin 2017



Jean-Pierre Combes Defontis,  
Secrétaire Général du CCE

Dans le cadre de ses activités économiques et professionnelles, les orientations stratégiques et le projet Boost ont fait l'objet de nombreux travaux au CCE au cours de plusieurs sessions, de réunions des commissions économique et emploi formation avec le concours du cabinet d'experts Sécafi.

**Les débats n'ont pas permis de dégager de consensus**, ni sur le partage de l'analyse de la situation, ni sur les solutions pour conduire notre développement.

Face à la croissance des low costs qui arrivent maintenant sur le long-courrier, si tout le monde souhaite que l'entreprise se développe, certains doutent pourtant de la nécessité de produire à moindre coût via une filiale ou via de la sous-traitance et souhaitent par conséquent l'étude de solutions en interne.

C'est pourtant devant l'impossibilité d'exploiter une bonne partie de nos routes de manière rentable avec les coûts actuels d'Air France que le projet Boost a été imaginé. Objectif : **se doter d'une structure de coûts compétitifs** inférieurs à celle d'Air France de 15 à 18 % afin de redresser l'économie des lignes les plus déficitaires, adresser de nouveaux marchés long-courrier et **assurer le développement de la Compagnie**. Un projet qui n'impacterait, selon la Direction, ni les PNC, ni le personnel Sol...

Pour diverses raisons, tous les syndicats ont voté **contre ce projet** qui contient pour beaucoup encore **trop d'incertitudes, trop de menaces concernant les conditions de travail** et dépend de surcroît d'un accord global non finalisé avec les pilotes lors de la consultation.

**Assurément le statu quo n'est plus possible**. Il faudra bien que notre Compagnie affronte, d'une manière ou d'une autre, l'évolution du transport aérien dans un monde dérégulé et de plus en plus concurrentiel. L'exemple d'Alitalia n'est pas à suivre et pour l'éviter, **il faudra innover mais dans quelles conditions ?**

Pour votre information sur **ces enjeux majeurs pour notre avenir, nous vous présentons ici des extraits des différents points de vue** : celui de la Direction, du cabinet d'expertise Sécafi et des Commissions Emploi Formation et Economie Production ■

## FRANCK TERNER - Directeur Général d'Air France

Sources : minutes de la Session CCE du 27/4/17

# " Pour croître, il faut être compétitif et

**Au cours de la Session du 27 avril, le Directeur Général d'Air France est revenu sur la nécessité pour la Compagnie de repartir à l'offensive. « L'environnement évolue à une vitesse assez saisissante et nous voyons se confirmer une tendance structurante pour le transport aérien : celle de la croissance, mais d'une croissance qui se fait au prix de la recette unitaire en train de converger sur un prix qui nous est imposé par le marché. »**

Devant le constat d'une offre qui devrait dépasser cet été les 5,5 % pour une demande de trafic plutôt de l'ordre de 4 à 4,5 %, le marché tendrait vers la surcapacité. En clair, le terrain serait plus avantageux au nouveau business model du low cost long-courrier comme pour Norwegian qui affiche une croissance extrêmement forte. Franck Turner a ainsi relevé que tous « les majors européens ont lancé la riposte avec un outil alternatif : Lufthansa avec Eurowings et British Airways avec Level ». La réponse stratégique de l'Entreprise a été « Trust Together » dont l'ambition pour Air France est de :

- Redevenir un des leaders du transport aérien,
- Rester un acteur important du point à point sur le marché national et le marché européen,
- Redevenir une référence pour les clients (produit, qualité, services),
- Rester un leader mondial du MRO.

Du point de vue de la Direction, la croissance implique ainsi « de reprendre une trajectoire de développement », qui doit se traduire par l'investissement. Dès cet hiver, Franck Turner mise d'ailleurs sur une croissance d'Air France homogène à celle de KLM comprise entre 4 et 4,3 %.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour y parvenir :

- **Créer les conditions de l'innovation**, à savoir, accélérer le process et favoriser les nombreuses initiatives dans l'Entreprise.
- **Reprendre le chemin de l'embauche** : l'écart entre la ressource et le besoin étant important, 1 300 embauches sont prévues dans les 3 ans à venir.
- **Lancer Boost, un « laboratoire pour tester un certain nombre de choses dans un environnement plus petit, plus agile et donc plus rapide »**. La nouvelle marque fournirait des moyens supplémentaires avec des solutions innovantes pour combattre et mettre des barrières d'entrée contre des compétiteurs agressifs sur le marché « sans porter atteinte de manière extrêmement forte à un certain nombre des conditions de contrat social interne ». Boost serait donc « un outil pour accélérer la croissance du Groupe avec un projet à long terme ».
- **Le Moyen-Courrier alimentant le Hub, sa performance est essentielle** car si la Compagnie dévisse, l'impact serait lourd sur le Long-Courrier.
- **Améliorer la performance commerciale** : Air France a choisi le NPS (Net Promoter Score) comme indicateur de suivi avec une ambition de 50 (très bon). La Compagnie souhaite ainsi rattraper son retard sur les services comme le wifi à bord, ou encore continuer le service Premium dont « les retours sont très positifs » et « refondre le programme Flying Blue pour en refaire un outil de fidélisation ».

### Nos atouts

- Notre personnel, nos compétences, nos qualifications et notre savoir-faire, mais aussi notre position géographique. On est sur le premier marché d'Europe.
- Un aéroport non saturé. Amsterdam est saturé. Francfort est saturé. Munich est saturé. Londres, n'en parlons pas.
- Air France est une des marques les plus puissantes du transport aérien. Cela nous impose une vigilance extrêmement forte sur la cannibalisation de la marque.
- Nos produits avec la montée en gamme.
- Notre réseau de distribution : nous avons un réseau de distribution commerciale extrêmement puissant, c'est un des plus puissants du transport aérien et c'est celui qui nous permet de maintenir un premium de recettes important.

- Des coûts unitaires plus élevés que ceux de nos concurrents. Cela tient évidemment à nos charges sociales plus élevées que les low costs et de nos coûts unitaires plus élevés que nos principaux concurrents.
- Une performance opérationnelle qui n'est pas à la hauteur de nos attentes. Notre fonctionnement est trop lent avec une subsidiarité faible, avec des modes de décision beaucoup trop « Top Down ».
- Un déficit de confiance interne criant.
- Air France reste en situation défavorable vis-à-vis de ses principaux compétiteurs.

### Nos faiblesses

# pour être compétitif, il faut croître "

Des objectifs qui ne peuvent être réalisés qu'avec les collaborateurs et les RH. Pour Franck Ternier, « *l'un des sujets importants est le traitement des irritants* », mais aussi de « *parler de reconnaissance, de mobilité, mais également d'initiatives et de la valorisation* ».

L'un des points centraux de la performance économique s'appuyant sur l'utilisation des avions, le Directeur général d'Air France voudrait améliorer de 10 mn par avion sur le MC dès cet été, l'objectif étant, « *dès l'été 2019, d'augmenter l'utilisation de nos machines de 40 mn par machine* ». Cet effort devrait participer à performance économique et par conséquent à la baisse du coût unitaire. « *Pour croître, il faut être compétitif et pour être compétitif, il faut croître* » a-t-il affirmé. « *Dans un secteur en développement et qui bouge à vitesse « grand V », certes avec de la surcapacité, mais il y a du développement, de la demande, les opportunités sont là, il faut aller les chercher. Il faut accepter un certain nombre de modifications de nos périmètres et de nos façons d'opérer. Ne pas bouger serait laisser le champ libre à nos compétiteurs.* » ■



© Air France - VALDOIS Virginie (Meeting RH 24/4/17)

## Trust-Together : nos axes stratégiques (sources : Air France)



## BOOST : "L'innovation qu'AF cherche à renforcer répond à un vrai besoin"



Entre janvier et avril dernier, le CCE a étudié le projet de plan stratégique TRUST TOGETHER, et en particulier le projet de filiale BOOST. Pour cela, il a pu s'appuyer sur les analyses d'un cabinet extérieur, SECAFI, dont nous vous résumons ici les principales conclusions.

Air France a présenté en 2016 pour la seconde année consécutive des résultats d'exploitation positifs (372 M€ en 2016), et la perspective d'un maintien de ses résultats à un niveau équivalent pour 2017 apparaît crédible. Les efforts engagés par Air France depuis 2012 ont donc permis un redressement de sa profitabilité. La baisse des prix du pétrole, qui n'a pas été intégralement répercutée en baisse de recettes unitaires, a également contribué à cette amélioration.

Cependant, Air France garde encore un niveau de **performance économique nettement inférieur à celui de KLM et à ceux des groupes IAG et Lufthansa, ses deux plus proches concurrents.**

Air France a choisi sur la période récente de réduire son offre et s'est retrouvée ainsi en complet décalage avec la forte croissance du marché (qui est d'environ + 5 % par an). **Il est donc essentiel qu'Air France**

**mette en place maintenant une stratégie de croissance** et que, en parallèle, l'entreprise continue à améliorer ses performances économiques et son efficacité, afin de pouvoir financer les investissements nécessaires et réduire sa fragilité en cas de dégradation de la conjoncture.

L'expert mandaté par le CCE souligne le besoin de rompre avec le plan PERFORM, qui n'adressait que la baisse des coûts. Les intentions exposées en novembre 2016 lors de l'annonce du plan TRUST TOGETHER fixaient 3 objectifs pertinents et complémentaires : la croissance, la compétitivité et la confiance. La nouvelle compagnie « BOOST » était alors présentée par la direction

d'Air France comme l'un des principaux leviers de cette stratégie.

Or, 6 mois plus tard, le constat est à la désillusion : BOOST n'est plus un projet de compagnie de plein exercice et se trouve réduite au rôle de filiale sous-traitante d'Air France en ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance) visant principalement à utiliser des personnels de cabine à des conditions sociales moins bonnes qu'à Air France.

Sur le champ des économies attendues, l'intérêt réel de la filialisation apparaît faible au regard des tensions sociales générées dans l'entreprise : **l'effet attendu de la filialisation est limité à 25 M€ en 2020.** Les autres économies attendues sur BOOST peuvent être réalisées au sein d'Air France sans filialisation.

Sur le plan commercial, BOOST n'apparaît pas en mesure de s'imposer sur le marché avec un positionnement de produit clair : le projet vise beaucoup trop d'objectifs en parallèle, ce qui réduit fortement la capacité de la nouvelle compagnie à les atteindre.

■ Sur le Long-Courrier, **BOOST aura un positionnement « proche d'Air France »**, ce qui ne lui permettra pas d'être une réponse appropriée face aux nouvelles compagnies low cost long-courrier comme LEVEL (groupe IAG), FRENCH BLUE

ou NORWEGIAN. Celles-ci vont chercher à s'appuyer en partie sur des connexions en correspondance avec du low cost moyen-courrier. Elles pourraient être très agressives dans les années qui viennent.

■ **L'innovation, qu'Air France cherche à renforcer à travers BOOST, répond à un vrai besoin**, notamment pour adresser la clientèle loisirs et la clientèle plus jeune. Mais BOOST n'offrira qu'un support limité. **Le besoin d'évolution concerne en effet toute l'entreprise**, et pas seulement les lignes Long-Courrier déficitaires ou les lignes Moyen-Courrier qui seront assurées avec des avions BOOST.



**Air France aurait tout intérêt à réétudier le projet**



**Air France aurait donc tout intérêt à réétudier le projet**, et à identifier pour chaque objectif fixé quelle serait la meilleure réponse, avec éventuellement d'autres leviers que la création d'une nouvelle filiale :

- Renforcer le LC, en adaptant la cabine, recherchant des alliances,... en particulier les destinations concurrencées par les compagnies du Golfe ;
- Se doter d'un outil et d'une offre Long-Courrier low cost pour prendre des positions sur ce marché, et se mettre en situation de résister à l'arrivée de concurrents sur ce créneau ;
- Redynamiser le Moyen-Courrier, y compris sur le plan commercial, et identifier les différents leviers pour améliorer sa situation économique, pour renforcer le Hub et sa connectivité ;
- Développer l'innovation sur le service, la relation client, la tarification, le fonctionnement interne : concevoir sur un scope plus large le volet « Lab » qu'il est prévu d'assigner à BOOST ;
- Améliorer l'efficacité économique globale, par l'amélioration de la satisfaction des passagers, la réduction des coûts et l'implication des salariés.

Il apparaît qu'une focalisation très forte a été faite sur **BOOST depuis plusieurs mois, au détriment d'autres volets de TRUST TOGETHER**, qui n'ont souvent pas avancé au rythme prévu et souhaitable :

- Une part importante des projets censés améliorer les performances commerciales ou économiques en 2018 et 2019 restent à construire.
- Le développement de l'offre, l'ambition RH et le retour progressif à la confiance des salariés, qui sont annoncés comme être des éléments centraux de la stratégie, **doivent maintenant se traduire concrètement** rendre crédible Trust Together et alimenter la motivation collective.

**La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être un levier du renforcement de l'ambition RH.** De ce point de vue, le choix de **sortir du cycle de plans de départs volontaires** que connaissait Air France depuis 2009 **est positif**, mais des étapes restent à franchir pour construire une nouvelle politique RH dynamique : Air France a besoin de mettre plus de moyens à l'appui de cette ambition, de reprendre plus rapidement des flux de recrutements et de redynamiser les parcours professionnels et les mobilités internes, qui sont actuellement freinés par les tensions sur les effectifs dans plusieurs secteurs de l'entreprise. ■

## COÛT D'ACCÉLÉRATEUR POUR LES LONG-COURRIERS LOW COST DÈS CET ÉTÉ

### Level (IAG - British Airways, Iberia, Vueling et Aer Lingus)

- Destinations opérées de Barcelone vers San Fransisco-Oakland, Punta Cana, Buenos Aires.
- 1/6/17 : vol inaugural opéré entre Barcelone-El Prat et Los Angeles. Dessertes long-courriers au départ de Paris et/ou Rome prévues en 2018.

### Norwegian (Norvège)

- Depuis 6/16 : vol depuis Paris CDG vers New York, Los Angeles et Fort Lauderdale.
- 1/7/17 : lancement de Paris CDG / Orlando.

### Wow Air (Islande)

- 16 juin : Paris-Pittsburgh - via Reykjavik
- Mi-juillet : Paris - Chicago - via Reykjavik

### French Blue (Air Caraïbes)

- 16 juin : Paris - La Réunion.



© Air France - BENOIT NATUREL

## Quelques chiffres sur les low cost

- + d'1 milliard de passagers dans le monde pour les low cost en 2016 (Organisation de l'aviation civile internationale).
- Ryanair N°1 avec plus de 117 millions de passagers transportés (+15 % croissance en 1 an).
- Easy Jet N°2 avec plus de 75 millions de passagers transportés(+6 % croissance en 1 an).
- Norwegian N°3 avec plus de 29 millions de passagers transportés (+14 % croissance en 1 an).

## Commissions centrales économique et emploi formation

Propositions soumises au Conseil d'administration d'AF de juillet 2017

# " Nous proposons de réintégrer la réflexion sur Boost dans le cadre de la Compagnie mère "

Dans le cadre de l'information/consultation sur les orientations stratégiques et la GPEC, sur la base des travaux du cabinet d'expertise et des échanges intervenus avec la Direction, les commissions emploi formation et économie production du CCE qui ont eu lieu à (date) ont dégagé les réflexions suivantes :

## 1 | Un volontarisme plus affirmé sur l'offre Air France est nécessaire pour redynamiser Air France et renforcer le groupe AF/KL.

Dans la continuité des projets précédents, la gouvernance de la Holding AFKL valide **deux stratégies différentes** pour ses deux filiales :

- Pour Air France la volonté affichée est de **limiter l'endettement** quitte à limiter l'investissement et donc la croissance future.
- A contrario, KLM proportionnellement plus endettée **poursuit une logique de croissance forte** sur les marchés PAX appuyée par une modernisation de sa flotte.
- Pour rappel, la « production balance 3 ans » sur 3 ans glissant, concernant le seul LC, calculée en 2017 ressort déjà à 59,7 % de SKO AF, en décalage avec l'accord qui prévoit un minimum de 60,2 %.

Sur les 5 dernières années, l'écart de progression de l'offre SKO entre AF et KLM est de +11 pts à l'avantage de KLM (aussi bien sur le Long-Courrier que sur le Moyen-Courrier).

Par ailleurs, les plans de flotte AFKL à échéance 2020, annoncent actuellement 21 appareils LC de dernières générations (B787 et A350) côté KLM, pour seulement 16 côté Air France.

A fin 2016 et à moyen terme, **Air France reste pénalisée par des coûts aéroportuaires élevés** (estimé à +350 M€/an vs Schiphol), une croissance insuffisante (réduisant l'impact du plan de performance sur les coûts unitaires) et un apport trop limité des avantages permis par les avions de nouvelles générations (consommation carburant, composition équipage, coûts de maintenance et attractivité produit).

Une ambition de croissance de 3 %/an sur le Long-Courrier Air France est pour nous un impératif qui permettrait de restaurer la rentabilité de l'entreprise et les équilibres dans le groupe AF/KL.

## 2 | Alors que le diagnostic du marché est globalement partagé, la réponse prévue de filialisation via le projet « Boost » apparaît contre-productive sur les plans économique, commercial et social.

Les réflexions engagées dans le cadre de la définition du produit « Boost » visent à présenter une offre répondant aux attentes des clients de demain. Cette approche relève du bon sens.

Cependant, la compagnie mère ne pourra attendre des développements produits menés en externe (comme le wifi à bord d'une pertinence non discutable), avant de déployer cela sur la globalité de la flotte.

La démarche d'innovation, et l'esprit « Lab » gagneront à être menés sur un plateau projet en interne AF, avec des bénéfices pour le groupe à plus grande échelle et plus rapides (potentiel de croissance auprès des 18/35 ans à adresser sur l'ensemble des destinations).

De plus, l'orientation actuelle donnée au projet en passant par une filialisation induit de forts risques juridiques. A ceux-ci s'ajoutent de fortes tensions sociales qui hypothèqueront durablement la capacité à refonder la cohésion, l'adhésion et l'objectif de retour à la confiance.

Les enjeux économiques réels associés à cette filialisation apparaissent extrêmement modestes : 25 M€ d'économies annuelles en 2020 soit seulement 3 % des objectifs des plans de progrès hors prise en compte des coûts du projet (non communiqués aux instances du personnel) et des conséquences opérationnelles liées aux tensions sociales.

Nous proposons de réintégrer la réflexion sur « Boost » dans le cadre de la compagnie mère. Cette nouvelle démarche ne propose pas d'éviter la question des économies ciblées. Cette problématique pourrait être traitée dans le cadre des discussions entre la Direction et toutes les catégories de personnels afin de mutualiser

les 25 M€ identifiés d'économies propres à « Boost ». Ce changement de paradigme serait de nature à favoriser non seulement la réussite du projet, mais également l'ensemble du plan « Trust Together ».

## La nécessité d'une ambition RH et d'une GPEC

## 3 | La nécessité d'une Ambition RH et d'une GPEC, qui intègreraient à la croissance visée, les moyens et parcours en interne, au profit de la performance opérationnelle, de la satisfaction du client et de la compétitivité économique globale.

Le processus GPEC actuel d'Air France se résume encore trop à la poursuite d'une réduction des effectifs sous-tendue par les plans d'économie. Il n'intègre pas l'ensemble de l'ambition RH qu'annonce vouloir porter par le nouveau plan « Trust Together ».

Ce processus devrait au contraire constituer l'élément de mise en cohérence des objectifs de croissance, de progrès opérationnel, de satisfaction clients et d'adhésion des salariés.

Dans sa pratique actuelle, il génère même localement des surcoûts et crée des freins qui fragilisent l'atteinte des objectifs de l'entreprise. A titre d'exemple :

- Sur le Hub, la démarche d'externalisation progressive totale des métiers de la Piste (hors TZA), semble contradictoire avec l'économie que pourrait représenter l'embauche de jeunes salariés (moins coûteux que la sous-traitance) dans la perspective d'alimenter à terme le métier de TZA, qui reste stratégique à AF. Une telle démarche serait également plus vertueuse dans la perspective de négocier durablement avec les sous-traitants des prix compétitifs et une bonne performance opérationnelle (risque de dépendance totale écarté).

- Au Point à Point, la cible d'un Coût Unitaire de Touchée Pondérée (CUTP) unique pour toutes les escales (25 € hormis Orly) ne tient pas compte des disparités objectives existant entre celles-ci (dynamique du programme et lissage de la



© Air France - ELEA PERRIN (Un A380 Air France à CDG 10/3/17)

charge sur la journée, la semaine ou l'année). L'évolution de cet indicateur est fortement structurée par l'offre qui n'est pas à la main des escales. Ces dernières années la réduction du programme du réseau domestique a alimenté un cercle vicieux engageant nos équipes dans des adaptations sans fin. Dans ce contexte, la GPEC censée accompagner les objectifs de baisse des coûts unitaires n'a fait qu'accompagner la réduction de l'offre. De cette situation est né un management anxieux et culpabilisant. Il conviendrait plutôt d'inscrire les escales dans des projets d'amélioration adaptés aux caractéristiques locales (basés sur des indicateurs reflétant mieux les progrès demandés aux équipes). Dans ce cadre, deux principes garantis par le groupe sur la durée doivent voir le jour :

- Les escales traiteront l'ensemble de l'assistance pour les compagnies du groupe.
- Air France s'interdit de recourir à une adaptation par des départs contraints.
- La contribution de l'activité Cargo aux résultats du Passage, reste décisive pour AF. Le maintien, voire l'amélioration de cette contribution, nécessite dans le futur de maintenir une vision complète et une capacité d'action, à travers une direction spécifique à cette activité. A ce titre la GPEC n'intègre pas l'enjeu de certains métiers du Magasin, qu'il conviendrait pourtant de maintenir en interne, car ils ont une forte incidence sur l'efficacité économique, la qualité ou la sécurité (les recettes du Cargo étant directement liées à la connaissance des produits transportés, à la qualité technique des chargements et à l'optimisation des coefficients de remplissage).

Ces exemples, pris parmi d'autres, illustrent le besoin d'une GPEC et d'une politique des ressources humaines qui redonnent une dynamique qui a été perdue par 8 ans de plans de départs volontaires, qui trouvent de nouveaux leviers de progrès, au profit de la performance opérationnelle, de la satisfaction du client et de la compétitivité économique globale. ■

## Millennials la génération qui bouscule tous les codes

*Ils sont nés entre 1980 et l'an 2000, ils ont pour devise YOLO (You only live once/on ne vit qu'une fois), ils ont grandi avec le Digital... et sont plus de 16 millions (soit un tiers de la population active) à débarquer sur le marché avec de nouveaux modes de consommation tournés vers le collaboratif, via les nouvelles technologies. En matière de voyages, une étude mondiale effectuée par la plate-forme de données de voyage américaine ADARA en 2016 révèle que les Millennials, notamment français « bousculent les pratiques de voyages traditionnelles ». Ces générations seraient des « voyageurs passionnés » qui rechercheraient systématiquement le meilleur rapport qualité-prix: 83 % d'entre eux privilégieraient le prix à l'identité de la compagnie aérienne lors du choix de leurs vols et effectueraient leurs recherches 13 jours avant de réserver. Pour autant, 34 % d'entre eux disposeraient des fonds nécessaires et seraient prêts à s'offrir des services en vol (ex : place pour les jambes). Flexibles et détachées, 62 % des Millennials interrogés ne verraient pas la nécessité de s'inscrire à des programmes de fidélité. D'ici 2020, cette génération représentera la moitié de la population active et de consommateurs...*



## LES ARGUMENTS

### Pour

Boost est un levier de la stratégie pour le plan Trust Together avec :

- Un esprit Lab agile et plus rapide pour répondre à la concurrence.
- Baisse du coût unitaire de 15 % sur le MC et de 18 % sur le LC.
- Une économie annuelle structurelle de 170 M€ bruts en 2020 par rapport à la structure de coût d'Air France en 2016.
- Un levier de croissance : +1,5 % à l'été et + 4 % à l'hiver (2017).
- 1300 embauches (dont entre 900 et 1000 PNC).
- Positionnement marketing : les "Millennials", cible des 18-25 ans.

**Proposition : 18 avions MC d'ici 2018 et de 10 avions LC d'ici 2020 avec un lancement du MC dès l'hiver 2017.**

### Contre

Boost est une filiale de sous-traitance d'Air France avec :

- Un statut juridique flou.
- 25 M€ d'économies à horizon 2020 : gains modestes.
- Un esprit Lab qui devrait être développé en interne (Air France).
- Un objectif de baisse des coûts sur la masse salariale avec l'utilisation des personnels de cabine à de moins bonnes conditions qu'Air France.
- Hypothèque de la cohésion sociale.
- Absence du coût réel du projet.
- Organisation cible : recours aux équipes au support des équipes d'Air France... quelles conditions ?

**Proposition : réétudier le projet en l'intégrant dans le cadre de la "Maison mère".**

## Petit verbatim des interrogations soulevées lors des débats

- Qu'est-ce qui empêche les dirigeants de développer cette compagnie au sein même d'AF ?
- Pourquoi ne pas proposer des objectifs de productivité communs à toutes les catégories de personnel ?
- Où en est la simplification des marques prônée par la nouvelle équipe de direction ?
- Refacturation sur les coûts de structure d'AF : quels coûts des pilotes et quelles modalités d'entretien des avions par la DGI ?
- Pourquoi pas un accord de périmètre pour l'ensemble des catégories de salariés (à l'instar des pilotes) qui pourrait garantir un traitement identique de toutes les populations ?