

MESSAGE D'ANNE RIGAIL



03 juillet 2020

Chers tous,

La crise que nous traversons est une épreuve sans précédent pour Air France et pour chacun de nous. Dès son apparition, elle a balayé les premiers effets prometteurs de la stratégie que nous avons initiée fin 2019 et nous a placés en quelques semaines dans une position financière critique. Je vous ai tenus régulièrement informés de la réalité de notre situation, en toute transparence.

Aujourd'hui, je tiens à vous expliquer les décisions difficiles qui sont nécessaires pour permettre à notre entreprise de traverser la plus grande crise de son histoire.

L'urgence est de redresser notre compagnie. Les 7 milliards de prêts garantis par l'Etat nous ont redonné un peu de temps : sans cet apport de trésorerie, la compagnie aurait été en cessation de paiement en moins de 4 mois. Pour autant, nous perdons 15 millions d'euros de trésorerie chaque jour, et à ce rythme les prêts ne nous permettant pas de tenir plus d'une année.

L'activité de ces derniers jours ne dépassait pas 20%. Les perspectives de reprise sont incertaines, d'autant que le Covid 19 continue de sévir un peu partout dans le monde et que la plupart des frontières restent fermées. Pour protéger notre entreprise et notre collectif, il est donc urgent de lancer dès à présent un projet de reconstruction à la hauteur des enjeux de cette crise.

La reconstruction que nous devons engager respectera l'ensemble des priorités stratégiques que nous avons partagées fin 2019. Elle accélère et renforce l'amélioration de notre performance économique et environnementale, au travers des axes suivants :

> **Le retour à l'équilibre du réseau Domestique***

Face à la double concurrence du TGV et des low costs, notre réseau Domestique est structurellement déficitaire, avec encore 200 millions d'euros de pertes en 2019. Ce réseau est aussi au cœur du débat de société actuel sur notre impact environnemental.

Dans le projet que nous souhaitons mener, il n'est pas question de renoncement ni d'abandon. Le réseau Domestique est un atout stratégique d'Air France et il doit le rester. Nous réaffirmons donc notre mission de relier les régions françaises, entre elles et au monde, tout en poursuivant deux objectifs :

- Ramener ce réseau à l'équilibre dès 2023,
- Et réduire de 50% les émissions nettes de CO2 à l'horizon 2024.

Nous y parviendrons par l'ajustement du réseau et le déploiement de nos futurs Airbus A220.

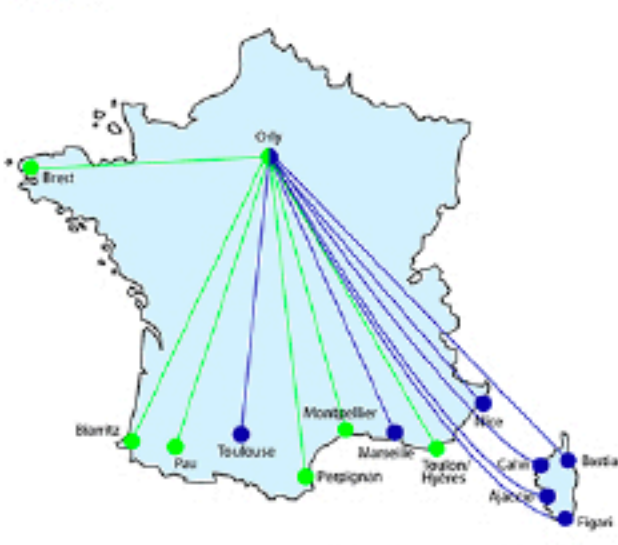
Dans ce projet, le rôle des 3 compagnies du Groupe Air France qui opère sur le Domestique est repensé** :

- Au départ d'Orly, Air France se concentrera sur les lignes Navettes (Toulouse, Marseille et Nice), ainsi que sur les lignes Corse, qui complètent efficacement les creux des rotations Navettes.
- HOP! se recentrera sur la connexion des régions françaises via le Hub de Lyon, tout en conservant l'alimentation du Hub de CDG.
- Transavia, dont le modèle permet d'affronter la concurrence des low costs se positionnera sur les autres radiales au départ d'Orly, ainsi que sur certaines transversales**. Transavia poursuivra sa croissance sur l'Europe afin de protéger notre position et nos slots au départ de l'aéroport d'Orly.

Les lignes domestiques pour lesquelles il existe une alternative en train avec un temps de trajet inférieur à 2h30 (Orly-Bordeaux, Orly-Lyon, et Orly-Nantes), ainsi que les lignes trop lourdement déficitaires devront être fermées. Mais au final, nous maintiendrons 95% de nos destinations en France et plus de 80% de notre offre en sièges sur l'ensemble de nos liaisons domestiques (CDG inclus).

Réseau Domestique, Cible 2023 (hors transversales reprises par Transavia) :

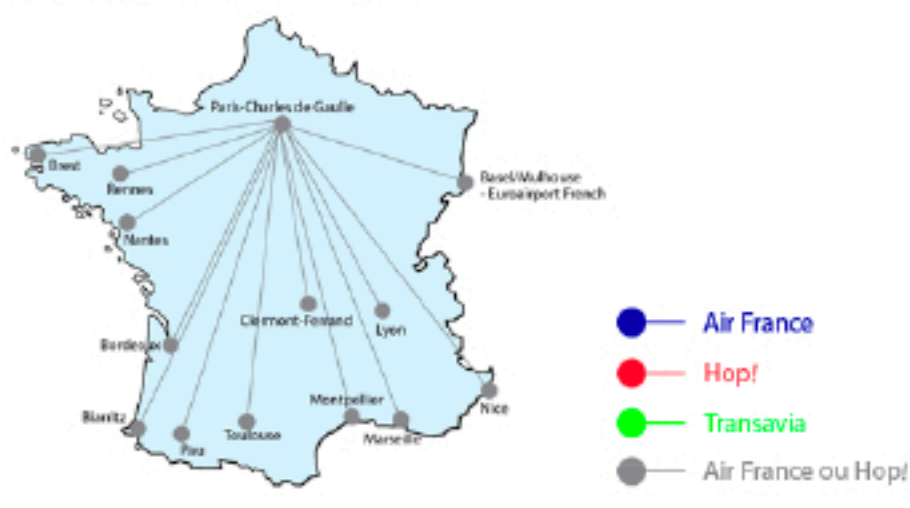
ORLY



HUB DE LYON



HUB DE ROISSY CDG



- Air France
- Hop!
- Transavia
- Air France ou Hop!

*Lignes radiales au départ d'Orly et lignes transversales

**Sous réserve des négociations afférentes

> **Une adaptation de l'ensemble de nos opérations aux nouvelles hypothèses d'activité**

Les hypothèses de reprise d'activité que nous avons retenues, hors réseau domestique, reposent sur un scénario plutôt optimiste au regard de l'actualité : - 30% à fin 2020, - 20% en 2021, - 10% en 2022, et - 5% en 2023, par rapport à une référence 2019.

Sur les fonctions opérationnelles (pilotes, PNC, escales, cargo et maintenance...), il nous faut adapter rapidement notre dimensionnement à ces nouvelles hypothèses d'activité, et accélérer l'ensemble du plan de transformation déjà engagé.

> **Une simplification des fonctions Support**

Avec la baisse d'activité que nous subissons, il est encore plus urgent de travailler sur la simplification, l'optimisation et le recentrage sur les activités essentielles de nos fonctions Support. Il nous faut réduire l'écart de coût de structure avec nos concurrents qui eux aussi accélèrent leurs plans d'économie. Nous rechercherons des ajustements significatifs dans les grandes fonctions transversales (RH, Communication, Finance...) comme dans les autres fonctions Support présentes au sein des directions opérationnelles.

> **La diminution de nos dépenses internes et externes**

Comme nous le faisons depuis le début de la crise, nous devons maintenir fermement la pression sur l'ensemble de nos dépenses. Il faut savoir renoncer aux dépenses non essentielles, et maîtriser celles qui sont inévitables. Les dépenses externes font l'objet de revues régulières et systématiques par les équipes Achats, avec des résultats tangibles.

La maîtrise de nos coûts impose également une modération salariale, avec un gel des augmentations générales et individuelles (hors ancienneté et promotions) pour tous en 2021 et 2022. J'ai conscience que c'est là un effort que nous vous demandons, mais il est essentiel face à nos défis économiques. Il concernera l'ensemble de l'entreprise, y compris le Comité Exécutif d'Air France. Ce dernier a déjà réduit sa rémunération de 20% durant la période d'activité partielle, et a renoncé à l'intégralité de la part variable de sa rémunération 2020 (versée en 2021).

> **Le maintien de la modernisation de notre flotte**

Le renouvellement de la flotte doit être maintenu, car les nouveaux avions sont des leviers puissants d'amélioration de nos coûts et de notre performance environnementale. Les A350 ou A220 sont moins chers à exploiter, à maintenir, ont une meilleure fiabilité opérationnelle et émettent entre 20 et 25% de CO2 en moins que la génération précédente. Ce sont aussi des leviers majeurs pour améliorer l'expérience client. Alors que notre flotte est vieillissante, avec une moyenne d'âge de 14 ans parmi les plus élevées des compagnies européennes, nous faisons le choix de l'avenir.

> **S'engager dans une reconquête commerciale**

En complément de la maîtrise des coûts, la reconquête de nos clients et la maximisation de nos recettes est un enjeu tout aussi essentiel. A court terme, l'objectif est simple : redonner à nos clients l'envie de voyager. Cela passe par une condition tout aussi simple : les rassurer sur le niveau de sécurité sanitaire que nous leur proposons. Sur ce point, notre dispositif est aujourd'hui robuste, même si nous devons rester agiles pour l'adapter en permanence.

L'ensemble de ces actions doit permettre de retrouver une viabilité économique à 2023, mais notre trajectoire financière d'ici là reste fragile avec des niveaux d'endettement très élevés et de lourdes pertes. Dans ces conditions, financer nos investissements prioritaires restera un défi permanent alors même que notre environnement sera durablement incertain.

La violence de cette crise et l'ensemble des actions de reconstruction que nous devons engager pour préserver notre avenir, nous conduisent à prendre des décisions difficiles en matière d'emploi. Le nombre d'emplois au sein d'Air France baissera d'ici fin 2022 de 6 560, dont une large moitié devrait être couverte par des départs naturels.

Ces baisses concernent toutes les catégories de personnels de l'entreprise :

- Sur le périmètre du Domestique, la baisse représente 30%.
- Sur les métiers opérationnels (pilotes, PNC, escale, cargo, maintenance...), hors projet Domestique, les baisses sont situées entre 11 et 13%.
- Sur les personnels en support, la baisse est de 25%.

Compte tenu de la pyramide des âges, les départs naturels couvriront une large moitié de la baisse des besoins en effectifs. Notre objectif est de mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement des sureffectifs basés sur le volontariat et la mobilité. Ils font ou feront l'objet de négociations avec les Organisations Représentatives au sein de chaque catégorie de personnel (PS, PNC et pilotes).

Nous disposons pour cela de deux outils :

- La Rupture Conventionnelle Collective (RCC) sera proposée aux personnels navigants qui sont volontaires au départ dans le cadre de la retraite, d'une accipation de leur fin de carrière ou d'un projet professionnel. Le dispositif RCC pilotes a fait l'objet d'un accord le 24 juin dernier. Le dispositif RCC PNC est en cours de négociation. La RCC est négociée avec les organisations syndicales représentatives pilotes et PNC afin d'apporter une réponse rapide à la sortie de flotte anticipée de l'A380 (accompagnement fin de secteur) et au sureffectif conjoncturel. Les premiers départs navigants pourront donc avoir lieu avant l'automne 2020.
- Un projet de Plan de Départ Volontaire-Plan de Sauvegarde de l'Emploi est envisagé pour accompagner les réductions d'emploi pour les personnels au Sol, en privilégiant le volontariat, avec une ouverture des négociations en juillet. Ce plan sera limité à la seule phase de volontariat, pour l'ensemble des Comités d'Etablissement (CSEE), hors celui du Court-Courrier. Pour le CSEE Court-Courrier, à l'issue de la phase de volontariat, une offre de reclassement interne sera proposée à tous les salariés dont le poste est supprimé et qui n'auront pas souhaité s'inscrire dans le plan.

Au sein du Groupe, la restructuration du Domestique a également un impact important sur l'emploi chez Hop! avec une baisse de 40%, soit 1 020 postes. Un projet de PDV-PSE est envisagé et sera présenté en juillet pour accompagner les réductions d'emploi de l'ensemble des catégories de personnels. A l'issue de la phase de volontariat, la solidarité du groupe Air France devra jouer à plein : l'objectif est de faire une offre d'emploi au sein d'Air France à tous les salariés de Hop! dont le poste est supprimé, et qui n'auront pas souhaité s'inscrire dans le plan de départ.

La crise est brutale et ces mesures sont d'une ampleur inédite. Je comprends l'émotion et l'inquiétude qui pourra saisir certains d'entre vous. C'est pour autant une condition absolument nécessaire pour permettre à notre entreprise de traverser cette crise.

Nous avons veillé à définir un dispositif équilibré, fondé sur des hypothèses de baisse d'activité modérées pour préserver au maximum l'emploi et les compétences au sein de notre entreprise et apporter des réponses qui respectent notre contrat social.

Depuis le début de cette crise, vous tous, dans vos différents métiers, faites preuve d'une solidarité et d'un engagement remarquables. Je vous en remercie très sincèrement. Ces valeurs sont les nôtres, elles sont précieuses et nous devons les préserver plus que jamais. Il est fondamental que nous abordions les prochaines semaines en conservant un dialogue social de qualité. Je m'y engage personnellement.

J'ai confiance en notre capacité collective à faire face.

Anne Rigail