

Les rapports au travail, en France

Philippe d'Iribarne

Sociologue du changement en entreprise

Philippe d'Iribarne s'attache à comprendre « l'irrationalité humaine » qui se manifeste dans l'entreprise et la société, notamment sur les questions de droit du travail.

En France, les métiers peuvent être distingués en plusieurs catégories : cléricaux (savoir, art, poésie, science « pure »), bourgeois (commerce, administration, finances), aristocratiques (aventure, risque, pouvoir, commandement au masculin, accueil au féminin) et travail servile (service).

Des tensions naissent lorsque dirigeants et salariés ne font pas le même métier. Ainsi, les pilotes, porteurs d'une vision aristocratique de leur métier, considèrent probablement que leur direction doit être à leur service (dans le cadre de l'exercice de leur profession), tandis que cette dernière les pense au service de l'entreprise. Or, l'avènement d'un monde plus concurrentiel et l'accroissement des considérations de rentabilité déstabilisent la notion de grandeur du métier. Le développement d'un mode de management « à l'américaine » remplace la référence au métier par des indicateurs de performance dans le cadre d'un amenuisement de la notion hiérarchique, où les dirigeants apparaissent de plus en plus comme étant les égaux des dirigés. Or, dans les entreprises

françaises, le plus souvent, les dirigeants donnent une image d'arrogance, alors que les dirigés se détachent du jeu sans reconnaître leur autorité. Ces positions alimentent le risque de jacquerie et la perte de confiance dans l'autorité.

La référence à la noblesse du métier étant structurelle dans la société française, il est préférable de la gérer avec intelligence. Les transformations doivent s'inscrire dans la logique du métier. C'est ce qu'ont su faire des sociétés comme EDF, la RATP ou France Telecom. Ainsi, le passage de la notion d'usager à client chez EDF a été bien vécu par le personnel technique, qui l'a considéré comme une extension de sa responsabilité.

Aux Pays-Bas, les conceptions des rapports de travail sont très différentes. La défense des prérogatives du métier telle qu'exercée en France est perçue comme agressive et antisociale aux Pays-Bas. En même temps, l'obligation de consultation est très étendue. Faute de comprendre les logiques réciproques, les Français risquent de paraître fantasques aux Néerlandais tandis que ces derniers sont perçus par les Français comme à la fois superficiellement arrangeants et habiles dans la défense de leurs intérêts.

Les acteurs sociaux sont largement pris dans des logiques qui les dépassent et les entraînent dans des malentendus au point de considérer que la seule solution est de céder ou de passer en force, alors qu'il existe des solutions compatibles avec la logique de chaque acteur tout en étant satisfaisantes pour l'entreprise.

Vers une cohésion sociale

Gilles Gateau

Directeur Général adjoint RH et Politique sociale Air France

Air France-KLM doit résoudre trois questions clés :

- **L'absence de cohésion du corps social** qui contraste avec le haut degré de coopération et de confiance professionnelles qui assure le fonctionnement opérationnel du Groupe.
- **Le manque de confiance** entre le management et les organisations syndicales, mais aussi entre Air France et KLM.

- **Le besoin de lucidité/humilité** : deux forces contraires freinent le développement d'Air France-KLM. D'une part, un excès d'optimisme, consistant à considérer que tout va bien et que l'adaptation est inutile, d'autre part, un pessimisme extrême face à la concurrence des compagnies du Golfe et des low cost.

Face à cette crise de confiance dans l'avenir de la compagnie, mais aussi dans l'avenir de métiers tels que celui de PNC, en voie de paupérisation à l'échelle mondiale,

il nous faut définir un projet fédérateur qui prenne en compte le caractère anxiogène du contexte français, redonne de la cohésion au corps social et porte un discours managérial crédible. Notre compagnie subit une concurrence acharnée qui sera génératrice de crises si nous ne savons pas nous adapter. Gilles Gateau sait que l'entreprise saura alors révéler son unité, mais espère le sursaut salutaire préalable qui évitera des choix d'autant plus difficiles qu'ils seront tardifs.

Etre lucide ne signifie pas se résigner à un lent et fatal déclin, mais rechercher les ressorts de l'avenir dans une vision collective qui attribue une place à chacun. Air France se donne les moyens d'éviter les départs contraints à travers les mobilités, les redéploiements et, parfois, les plans de départ volontaire.

Table ronde des secrétaires généraux

Les représentants syndicaux de KLM interpellent les organisations syndicales françaises sur l'importance de réagir rapidement face à la situation du Groupe et à l'image dégradée d'Air France aux Pays-Bas. Il est important que les syndicats français et néerlandais renforcent leurs relations. Les représentants syndicaux d'Air France pointent le défaut de communication de leur direction sur la situation réelle de l'entreprise et sur sa stratégie. Le problème majeur est la défiance qui régit toutes les relations entre organisations syndicales, salariés et direction.

OMNES est au service des syndicats pour accompagner le renforcement des échanges entre les organisations d'Air France et de KLM afin de promouvoir un dialogue transparent. Pour avancer, trois conditions sont à réunir : un constat partagé, un travail commun et un projet ambitieux et fédérateur. Les propositions qui se dégagent sont les suivantes :

- Créer un groupe de travail interprofessionnel Air France-KLM sur la sociologie interne au Groupe ;
- Travailler sur un constat partagé pour construire un projet.

Il est de l'intérêt de tous de travailler sur une expression syndicale commune afin d'être en capacité d'orienter le projet stratégique. Le temps manque : la prochaine crise économique pourrait être particulièrement néfaste pour KLM et Air France, et leurs salariés.



Quelle vision pour Air France-KLM ?

Suite du triptyque sur la concurrence déloyale

Séminaire OMNES des 29 et 30 juin 2016 à Roissy-CDG

Présent et futur

Philippe Gervais

Directeur associé Secafi

Air France-KLM agit dans un marché mondial en croissance moyenne de 5 à 6 % par an, mais géographiquement inégalement répartie en faveur de l'Asie. Si KLM a su profiter de cette embellie du transport aérien mondial en accompagnant cette croissance, Air France accuse un retard de 5 % de la « croissance atteignable ». Sans changement de stratégie, cet écart pourrait atteindre 12 % fin 2018.

Cet écart s'explique par un différentiel de compétitivité, KLM ayant conservé un résultat d'exploitation positif de 2011 à 2015, contrairement à Air France. Il faut donc réfléchir aux conditions qui permettraient à Air France de rejoindre la croissance atteignable sur le marché.

Depuis 2015, le Groupe Air France-KLM a redressé son résultat grâce notamment aux effets du plan « Transform 2015 » ; mais cette amélioration ne doit pas faire illusion, car elle s'explique aussi par la baisse du prix du pétrole et par un haut de cycle dans le secteur du transport aérien.

Or, depuis 2008, les concurrents ont aussi amélioré leur performan-

ce et accru l'écart de compétitivité en leur faveur. La profitabilité d'Air France évolue donc avec un décalage défavorable comparé à l'ensemble de l'industrie.

Malgré des avantages compétitifs (recette unitaire, maintenance et digital), la situation financière reste en effet fortement contrainte par des fonds propres particulièrement faibles et un « endettement ajusté » de 11 milliards d'euros.

Air France a ainsi cumulé 5,5 milliards d'euros de pertes lors de la dernière crise et ses marges de manœuvre financières sont désormais réduites.

Dans un environnement incertain et cyclique, **l'enjeu pour les entreprises aériennes est de développer leur capacité d'adaptation.** Pour un projet d'entreprise plus ambitieux, Philippe Gervais recommande d'agir sur plusieurs leviers :

- La capacité à investir ;
- La capacité à nouer des alliances ;
- Le prix de revient ;
- La capacité à prendre l'initiative sur le marché ;
- Les coûts en provenance de la sphère publique ;
- La clarification Transavia/Cargo Air France-KLM.

Le Groupe doit saisir l'opportunité de la conjoncture actuelle pour se transformer.

www.omnes-airfrance.com



Un futur leader européen

Pierre-François Riolacci

Directeur Général Adjoint Finance Air France-KLM

Pierre-François Riolacci partage ce constat : la situation d'Air France-KLM s'est améliorée, car le marché est dans un haut de cycle et le plan « Transform 2015 » a produit des effets positifs, sans suffire pour autant. Il est impossible de garantir des niveaux d'activité comparables entre Air France et KLM en faisant fi des paramètres économiques.

Les améliorations récentes ont peu réduit l'écart du groupe Air France-KLM avec la concurrence. Dans ce contexte, deux problématiques sont prioritaires :

- L'endettement du Groupe très supérieur à la concurrence et la faiblesse de ses marges l'exposent davantage au prochain retournement de cycle ;
- Il est indispensable de relancer l'investissement dans la flotte et les secteurs en croissance.

Si le Groupe s'avère incapable de financer ses investissements d'exploitation, il devra prendre des décisions courageuses pour concentrer ses actifs (ndlr : c'est-à-dire supprimer la partie non rentable du réseau). Pour éviter cette situation, **il convient de construire un projet ambitieux permettant à Air France-KLM de participer au mouvement d'intégration sur le marché aérien mondial** en s'appuyant sur ses atouts : sa maîtrise du marché domestique, la qualité de son réseau mondial, ses marques, son portefeuille d'alliances.

Il importe donc de définir une vision commune et partagée de l'avenir. L'absence de diagnostic partagé s'explique par la perte de

confiance dans le management : la gestion des conflits aboutissant souvent à des arbitrages ambigus de sortie de crise, leur mise en œuvre est alors insatisfaisante pour chaque partie, générant ainsi la défiance. M. Riolacci déplore que le management puisse parfois être amené à renoncer ou différer certaines décisions créatrices de croissance par crainte d'un mouvement social.

Les discussions devront également porter sur l'écosystème dans lequel Air France-KLM évolue et des décisions devront être prises sur plusieurs sujets, dont la flotte, le moyen-courrier et le long-courrier face à la concurrence des low cost.

Pierre-François Riolacci est convaincu que Transavia doit voler en domestique, mais ignore comment trancher la question des low cost et des hubs. HOP! tient une place importante dans la stratégie régionale. Cependant, son coût unitaire est élevé et sa compétitivité est faible par rapport aux low cost. Elle ne saurait donc être un outil de développement sur les marchés européens. Cityhopper, de KLM, présente une compétitivité très supérieure. Le cargo apporte une contribution de l'ordre de 800 millions d'euros au chiffre d'affaires du Groupe tout en perdant 200 millions dans le système utilisé de prix de transfert.

Le modèle qui s'imposera dans les prochaines années reste incertain : il faut donc se donner le temps de travailler sur plusieurs scénarios, dans la transparence, avec des interlocuteurs prêts au dialogue.

La question du dialogue social chez Air France-KLM doit permettre de s'interroger sur le comportement de chaque partie.

Prospective

Yan Derocles

Analyste (Oddo Securities)

Le réseau long courrier Air France-KLM est équilibré et de qualité. L'amélioration du produit permet de solidifier les positions et de conserver la prime tarifaire. Sa position en Afrique pourrait être bonifiée. Ce réseau est toutefois un peu à l'écart des marchés en forte croissance. Aujourd'hui, l'Europe est au cœur du transport aérien long-courrier, mais **les pays émergents concentreront 70 % du trafic mondial dans vingt ans.**

Malgré son hub, l'offre du Groupe est non compétitive sur sa frontière orientale : un partenariat renforcé et/ou une sous-traitance semblent les seules alternatives. Cette décision est à prendre rapidement pour éviter de dégrader les pertes et de pénaliser les efforts sur le reste du réseau. Un accord *a priori* déséquilibré et défavorable aujourd'hui vaut mieux qu'un accord où rien ne restera à négocier dans quelques années. En outre, certaines réglementations bilatérales évoluent et ouvrent de nouvelles opportunités, mais requièrent un bilan plus sain que celui du Groupe aujourd'hui.

Cette situation pose la question d'une offre long-courrier low cost : de nouveaux appareils sont disponibles et le réseau d'Air France-KLM peut être utilisé pour dynamiser les connexions. Cette stratégie permettrait un retour sur le segment loisir premium monopolisé par les acteurs du Golfe.

Les recettes auxiliaires sont une source majeure de levier pour accroître la rentabilité d'Air France-KLM. Les premières options ne représentent pas plus de 4 % du chiffre d'affaires (contre 11 % pour les compagnies américaines). L'atteinte d'un seuil raisonnable de 6 % améliorerait la marge opérationnelle de près de 10 %.

Au regard de la progression des compagnies low cost ces quinze dernières et de l'accélération des livraisons d'appareils à ces mêmes compagnies dans les cinq prochaines années, Yan Derocles anticipe une évolution de l'exploitation du moyen-courrier vers un modèle unique à bas coûts et une pression accrue sur la recette unitaire.

Avec la pression des compagnies du Golfe et d'Asie, la subvention du moyen-courrier par le long-courrier n'est plus permise. Le moyen-courrier doit être rentable isolément. Or, **Transavia présente des coûts unitaires peu compétitifs** et n'atteint pas encore la taille critique. La transformation d'Air France et KLM pourrait faire évoluer cette situation.

Les prémices d'une consolidation approchent sur le marché intra-européen. Air France-KLM peut jouer un rôle dans ce mouvement à travers des partenariats ou des fusions-acquisitions avec une société leader ou une compagnie détenant une position compétitive.

Les actionnaires sont plutôt sensibles à la problématique de la flexibilité : les grèves de 2014 ont écarté les investisseurs du titre pour de nombreuses années. Le Groupe doit donc convaincre qu'il est capable de créer de la valeur pour les attirer.

De plus, le bilan d'Air France-KLM est insuffisant pour jouer les premiers rôles. Une solution serait une augmentation de capital à condition de construire un plan attractif pour les investisseurs qui conditionnera la revalorisation de l'actuel cours de Bourse.



Vision d'avenir

Marc Rochet

Président Air Caraïbes

Le transport aérien est né et n'existe que par les besoins de voyage : on ne peut ni ignorer la mondialisation, qui est sa raison d'être et son potentiel de développement, ni se murer dans un protectionnisme dépassé.

Dans ce contexte, le trafic économique est porteur de croissance, par l'accès au voyage de nouvelles populations et l'augmentation du besoin de voyager. Une fois la sécurité et la sûreté des opérations aériennes garanties, les passagers privilégient le prix et la relation client. **Le transport aérien est avant tout un métier de service au sens noble du terme.**

La concurrence est diversifiée : elle peut être redoutable et les compagnies historiques ont perdu leur *leadership*. Les barrières à l'entrée sont moins nombreuses, voire ont disparu.

La particularité des low cost en Europe est leur caractère paneuropéen et leur entrée dans le long courrier est plausible. De ce point de vue, Marc Rochet ne croit pas au développement de Transavia si la compagnie n'entre pas dans cette dimension paneuropéenne.

Les compagnies aériennes ne sont pas des institutions, ni des acteurs historiques, mais des sociétés dont la nature est d'être innovantes. Le sens de l'entreprise doit être au cœur des préoccupations du management et du personnel.

• Le constat français

Le transport aérien français bénéficie des atouts français en termes d'infrastructures, de tourisme et de ressources humaines. Ses handicaps et faiblesses résident dans sa difficulté à se réfor-

mer, rejetant la responsabilité de ses faiblesses sur des boucs émissaires. Le résultat de cet immobilisme se mesure à la baisse de 1,4 % par an de part de marché des compagnies françaises sur les aéroports français ces trois dernières années.

• Et Air France-KLM dans tout ça ?

Le groupe Air France-KLM possède des atouts puissants : ses marques, ses réseaux, ses hubs. Le hub est un atout pour développer des partenariats et des *joint-ventures*, sources de croissance à la condition de retrouver une compétitivité-coût.

Enfin, il ne faut pas fuir le modèle low cost : celui-ci est incontournable. En conclusion, le changement n'est pas « maintenant », mais « tout le temps » : il requiert une adaptation permanente.

C'est la nécessité d'adaptation permanente qui a amené une compagnie bénéficiaire comme Air Caraïbes à se lancer dans le low cost long-courrier avec des avions neufs. Après 18 mois de réflexion, la Direction d'Air Caraïbes a été convaincue de l'arrivée prochaine des low cost dans le long-courrier et de l'incapacité d'Air Caraïbes à s'adapter suffisamment rapidement pour les contrer. Le personnel, conscient de ces réalités, soutient sa décision.

