



De la crise à la réussite

Pourquoi ?
Comment ?

Pourquoi la Crise à Air France ?

- Suite au lancement de la déréglementation du transport aérien européen, la réactivité de l'entreprise à la nouvelle donne concurrentielle est trop faible
- Un réseau de lignes « politique » et non optimal
 - Il est quasiment impossible de fermer une ligne déficitaire
 - L'utilisation des avions et équipages n'est pas assez efficace
 - Notre filiale Air Inter apporte des passagers provinciaux à Orly sur les avions long-courriers de nos concurrents !
- L'entreprise ne pratique pas les meilleures méthodes de vente (yield management et pricing)

[Pourquoi la Crise à Air France ?]

- Une crispation du management sur les coûts
 - L'idée maîtresse est que l'entreprise va mal du fait de coûts sociaux élevés
 - En 1993, les pertes sont supérieures à la totalité de la masse salariale !
- La réaction du management à la crise a aggravé la crise...
 - Les 4 plans sociaux successifs de 1990 à 1993 ont généré le rejet des salariés : « ça n'aura donc jamais de fin ? »
 - Seul le personnel au sol semble être mis à contribution, d'où un fort sentiment d'inéquité

Pourquoi la Crise à Air France ?

- L'entreprise n'a pas un Hub (plate forme de correspondance) efficace
 - Des millions de passagers n'ont pas d'aéroport international pour les transporter. Ils doivent passer par un autre aéroport. Roissy n'était pas structuré en aéroport de correspondance
- Le modèle de relations sociales est conflictuel
 - Le rapport de force des salariés passe par quelques syndicats « jusque boutistes ».
 - La direction gère le social en s'appuyant quasi exclusivement sur un seul syndicat réformiste, donnant le sentiment à des milliers de salariés qu'ils ne sont pas entendus
 - La « grande grève » d'octobre 1993 conduit au départ du président et à l'arrivée de Christian Blanc

[Comment sort-on de la crise ?]

- Le Plan « Blanc » dans l'urgence
 - L'écoute des salariés
 - Un questionnaire permet à chacun d'exprimer ce qu'il a sur le cœur
 - Un audit social permettra d'identifier les raisons de l'échec des plans précédents
 - Face au risque de rejet par les personnels et les syndicats du plan proposé : un référendum
 - La question proposée du type « préférez-vous vivre ou mourir ? », l'adhésion du personnel est acquise. Les syndicats réfractaires sont contournés.

[Comment sort-on de la crise ?]

- Le Plan « Blanc » retient...
 - Des efforts du personnel apparemment équitables entre les diverses catégories
 - 30% de gains de productivité pour tous, navigants compris
 - 5000 suppressions de poste sans licenciements secs
 - L'apparition de l'actionnariat salarié
 - Échange salaire contre actions
 - 20 milliards de francs de recapitalisation
 - La privatisation en perspective

Comment sort-on de la crise ?

- Le Plan « Blanc » démarre en 1994
 - Un retour à l'équilibre étalé sur 3 ans
 - Structuration progressive du meilleur Hub d'Europe à Roissy CDG
 - Autonomie vis-à-vis de la tutelle étatique
 - Choix de flotte (Boeing 777)
 - Fermeture d'escapes non rentables
 - En 1997, décision de fusionner Air France et Air Inter
 - Fin du « chacun pour moi »

[Comment sort-on de la crise ?]

- La perception syndicale évolue
 - Certains syndicats glissent d'une démarche de rapport de force vers la contractualisation du progrès social
 - Les accords salariaux et sociaux de sortie du Plan Blanc sont plus largement signés,
 - La CFDT entre dans le champ contractuel.

Comment sort-on de la crise ?

1996 : L'expérience OMNES

- Une dizaine de syndicats choisissent d'étudier ensemble les enjeux économiques, industriels et sociaux auxquels ils sont confrontés
- Deux à trois séminaires par an réunissent une quarantaine de syndicalistes et les meilleurs spécialistes français ou mondiaux dans leurs domaines de compétence
- L'entreprise, sollicitée par ces syndicats, apporte son soutien financier sans interférer dans le processus d'élaboration des séminaires

Comment sort-on de la crise ?



OMNES

omnes-airfrance.com

Les délocalisations :
Mythe ou réalité ?
(nov 2005)

Accueil

Photothèque

jeudi 14 février 2008,
rencontres de l'IRES
2007/2008

Christian Magne, Administrateur Air France-
KLM représentant les salariés actionnaires

Comment sort-on de la crise ?

- 1997, Jospin refuse la privatisation : Départ de Christian Blanc
 - Jean-Cyril Spinetta le remplace
 - La volonté d'impliquer les syndicats est perceptible
 - Grande écoute des expressions syndicales
 - Volonté de faire partager le constat fait par le management
 - La contractualisation des rapports sociaux progresse
 - Dans une période d'adaptation permanente des structures de l'entreprise, les syndicats négocient la Garantie de l'emploi dans des accords pluriannuels et renouvelés. Elle est unique parmi les entreprises privées.
 - Elle est largement contributive de la nouvelle paix sociale indispensable à une entreprise de services.
 - La conflictualité régresse malgré le conflit des pilotes en 1998

[L'euphorie de la croissance]

- 1997 à 2003
 - 1997 : fusion Air France/Air Inter
 - Période de croissance vigoureuse
 - Accord RTT 1999 : 4000 emplois créés
 - Développement de l'actionnariat salarié en 1999
 - Des salariés plus nombreux réfléchissent aux enjeux de l'entreprise
 - Ils sont représentés au conseil d'administration

L'euphorie de la croissance

- 1997 à 2003
 - Air France reprend sa place en Europe
 - L'idée qu'Air France quitte une place de loser pour prendre celle de leader apparaît
 - Création de l'alliance Skyteam en 2000
 - Air France, en retard et esseulée dans la constitution des alliances aériennes, comble ce handicap en s'appuyant sur un bon partenariat transatlantique.
 - Le Hub de Roissy finit par dépasser les hubs concurrents

L'euphorie de la croissance

- Septembre 2001 : Air France résiste mieux que les autres compagnies
 - La force du Hub de Roissy et une bonne santé financière protègent le groupe
 - Les autres compagnies sont contraintes de fermer en urgence les lignes les moins rentables, Air France en récupère les passagers par le biais du Hub
 - Faillites de Swissair et Sabena

L'euphorie de la croissance

- Création du Comité de Groupe Européen
 - Les syndicats d'Air France découvrent les problématiques des salariés étrangers du groupe
 - La culture syndicale franco-française apprend et évolue au contact d'autres cultures syndicales

La consolidation du transport aérien, une nécessité ?

- L'expansion des compagnies aériennes a été limitée jusqu'alors aux frontières politiques. Le besoin d'aller au-delà apparaît.
- La nouvelle place enviable d'Air France dans le concert mondial des compagnies serait menacée par des fusions de compagnies concurrentes

La consolidation du transport aérien, une nécessité ?

- Des compagnies secondaires craignent de disparaître face aux « majors » (KLM, Swissair, Alitalia, Iberia, Austrian, SAS)
- Certaines s'engagent dans des processus de fusion ou d'acquisition
 - KLM/Alitalia : échec en 2000, Swissair/AOM/Air Liberté, faillite de Swissair en 2001

Air France sollicitée

- Fin 2002, KLM contacte Air France (mais aussi British Airways) en vue d'étudier une fusion
- 2003 : Le projet Air France/KLM, la recherche de garanties :
 - Instance de décision paritaire (Strategic Management Committee) 4 Air France, 4 KLM
 - Garantie sur le maintien des marques, les volumes d'activité...
 - Garanties aux personnels de l'entreprise fusionnée (KLM), faisant le pendant des garanties contractuelles en vigueur à Air France.
 - Garanties aux autorités locales néerlandaises quant au développement du hub d'Amsterdam

2004 : Air France et KLM fusionnent

- De nombreux syndicats s'expriment contre la privatisation entraînée par la fusion, mais certains reconnaissent l'intérêt du projet.
- Les syndicats de KLM et d'Air France se rencontrent, ainsi que les comités de groupe européens des deux compagnies
- Quelques temps après la fusion, les comités de groupe européens d'Air France et de KLM fusionnent

2004 : Air France et KLM fusionnent

- Aucun licenciement sec n'intervient du fait de la fusion
- KLM, en difficulté avant la fusion, se redresse très rapidement par la coordination des hubs d'Amsterdam et Roissy.
- Les synergies sont principalement des synergies de recettes supplémentaires
- Les synergies de coût, redoutées par les salariés, sont peu importantes dans les premiers temps de la fusion. Les effectifs continuent de croître au global.

Air France-KLM : une fusion exemplaire ?

- Le groupe Air France-KLM accroît ses parts de marché grâce à la puissance des réseaux combinés
 - Les synergies de revenus se révèlent supérieures aux prévisions prudentes initiales.
- Effet bénéfique dans les secteurs du cargo et de la maintenance de compagnies tierces.

Air France-KLM : Quelques nuages

- Des difficultés apparaissent dans les premières entités réellement fusionnées (Joint cargo team)
 - Différences culturelles,
 - Des études sont conduites pour les analyser et mieux réagir
 - barrière de la langue,
 - comparaison des salaires...

Air France-KLM : Quelques nuages

- Les résultats de KLM, rapidement excellents et meilleurs que ceux d'Air France conduisent à des réactions qu'il y a lieu d'analyser
 - Le management savait que le rapprochement serait davantage profitable à KLM, par les effets de taille des réseaux respectifs
 - Les très bons résultats publiés du groupe Air France-KLM redonnent, à Air France, du tonus aux revendications liées à la rémunération
 - Les démarches de mise au niveau du marché des hautes rémunérations d'Air France conduit à des « accidents sociaux ».
 - Les grèves des hôtesses et stewards en octobre 2007, et en escale fin décembre 2007, s'expliquent en partie de ce fait.

OMNES : l'expérience étendue à KLM

- Les syndicats français impliqués dans OMNES émettent l'idée de faire partager le concept Omnes aux syndicats de KLM.
- Après un séminaire commun réussi, les syndicats néerlandais décident de créer OMNES à KLM.

Air France-KLM : une fusion réussie ?

- Dans le monde, une fusion/acquisition sur deux n'atteint pas les objectifs prévus par les initiateurs de ces fusions.
- Après trois ans de fusion, les synergies atteintes par Air France-KLM sont nettement supérieures aux prévisions.
- Elles atteindront à terme un montant double (1Md€) du montant initialement prévu.
- D'une façon générale, les salariés approuvent ce processus de rapprochement

Air France-KLM : une fusion réussie ?

- Dans le transport de passagers, les parts de marché du nouvel ensemble Air France-KLM se sont accrues par rapport à ses principaux concurrents européens
- Les secteurs cargo et maintenance aux tiers restent à renforcer mais :
 - Les synergies de flotte Cargo ont été précieuses
 - La faculté de couvrir davantage de domaines de la maintenance aéronautique est un atout
- Lufthansa, qui avait perdu des parts de marché, en reprend à la suite du rachat de Swiss

La consolidation n'est pas terminée :

- Iberia veut un partenariat renforcé avec une compagnie de premier plan, British Airways, sinon Air France ou Lufthansa
- Alitalia ne peut probablement survivre seule
 - Air France-KLM-Alitalia ? Air One-Alitalia ? Lufthansa-Swiss-Alitalia ?
- Une multitude d'autres compagnies seront reprises ou s'agrégeront dans les années qui viennent en Europe
- Des compagnies chinoises pourraient fusionner...
- Les six grosses compagnies US vont sans doute finir par fusionner deux à deux pour former trois mastodontes
 - Delta/Northwest ? Delta/United ? Les autres suivront...

La consolidation n'est pas terminée :

- Les compagnies qui veulent survivre et être leaders de leur secteur devront être en capacité d'en agréger d'autres
- Les représentants des salariés doivent disposer des *boites à outils* pour s'adapter à ce contexte