

Les images de cadres supérieurs d'Air France aux vêtements lacrés et évacués à grand-peine par le service de sécurité ont marqué. La compagnie aérienne va-t-elle s'enfoncer dans la crise ? Les pilotes de ligne d'Air France font preuve d'un égoïsme de nantis, arguant l'universitaire Olivier Pastre. Aucun redressement de la compagnie ne sera possible sans le concours de ses pilotes, dont la valeur professionnelle est très réelle, répond l'économiste et consultant Nicolas Bouzou.

➤ Lire aussi **PAGE 24**



OLIVIER PASTRÉ

Le corporatisme borné des pilotes de la compagnie met en péril cette belle entreprise, explique l'universitaire\*.

# Le Syndicat national des pilotes de ligne menace l'avenir d'Air France

**L**e spectaculaire incident qui a marqué la réunion du comité central d'entreprise d'Air France est bien sûr lamentable. Certes, une forte, voire une très forte syndicalisation est, pour de nombreux pays, un gage d'efficacité économique et de croissance. C'est le cas, dans des genres différents, en Scandinavie, en Allemagne et aux États-Unis. Par ailleurs, la direction d'Air France-KLM a probablement commis des erreurs stratégiques dans le passé et ne peut s'exonérer de toute responsabilité dans l'échec des négociations. Il n'empêche : ces violences sont inadmissibles.

Reste le fond du dossier. Et j'affirme que le SNPL, le Syndicat national des pilotes de ligne, compromet gravement l'avenir de la compagnie. Air France-KLM dispose d'atouts majeurs face à ses concurrents : un marché européen en croissance forte ; une localisation, entre les États-Unis et l'Asie, privilégiée ; et des infrastructures aéroportuaires (Aéroports de Paris notamment) de premier plan à l'échelle mondiale. Malgré cela, Air France n'arrive pas à bénéficier de l'augmentation continue du trafic aérien et perd ainsi des parts de marché face à ses concurrents - low-cost bien sûr mais pas seulement : Lufthansa et British Airways sont là pour en témoigner.

Une explication à cela : un différentiel de coûts d'environ 25 % avec la moyenne des compagnies européennes. Face à une telle situation, le SNPL, qui représente des

personnels disposant d'un statut exceptionnellement protecteur et de conditions de travail dont rêvent 99,9 % des salariés et 100 % des chômeurs, s'arc-boute sur la défense de ses privilèges. Cette attitude est la négation même de l'esprit syndical. Car, dans le « plan B » élaboré par la direction d'Air France, 2 600 des 2 900 suppressions de postes prévues d'ici à 2017 concerneront des personnels qui n'ont pas la chance d'être pilotes.

**» Ce syndicat représente des personnels disposant d'un statut exceptionnellement protecteur et de conditions de travail dont rêvent 99,9 % des salariés**

Redisons-le avec force : pour sortir de la crise par le haut, la France a besoin d'un syndicalisme fort. Telle n'est pas la réalité aujourd'hui : de moins de 10 %, qui masque de profondes disparités entre le secteur public (environ 25 %) et le secteur privé (3 %) et, au sein de ce dernier, une différence marquée entre grandes entreprises (5 %) et PME (1 %).

Le modèle du libéralisme « décomplexé », qui a prévalu au cours des trois dernières décennies, a profondément mis à mal le statut des syndicats. Une désindustrialisation continue, une précarité croissante du contrat de travail, un « *grain à moudre* » (pour reprendre l'expression de l'ancien secrétaire général de FO, André Bergeron) de plus en plus rare du fait de la crise et un travail de sape tenace des directeurs

des ressources humaines des entreprises en faveur d'une individualisation des parcours professionnels et des carrières ont tendanciellement conduit certains syndicats à s'éloigner du terrain, à s'opposer aux accords de branche et d'entreprise et à se crispier sur une stratégie de repli n'ayant pour ambition que de défendre les intérêts acquis de ceux qui ont un CDI. Ce n'est pas ainsi que l'on participe activement et efficacement à la reconposition du contrat social

**» que la crise rend incontournable. La solution à ce problème passe, entre autres, par plus de moyens accordés aux syndicats. En ne faisant plus dépendre les syndicats des subsides versés par les institutions d'un pseudo-partitarisme essoufflé (Assefic, formation professionnelle), on pourra**

## Ces pilotes ont aussi des mérites !

**L**es relations sociales chez Air France nous ont proposé un concentré du mal français : le pinat de la passion sur la raison et l'hystrérisation des comportements avec la recherche de bons embauteurs. Mais il est encore temps de mettre fin au drame. Les pilotes sont montrés du doigt, accusés de n'avoir pas atteint les objectifs fixés par le plan Transform 2015 qui visait à restaurer la compétitivité de l'entreprise. L'évaluation de ce plan est d'une redoutable complexité car sa mise en œuvre s'est réalisée selon des procédures beaucoup trop bureaucratiques, un travers français trop

**» Le bon fonctionnement opérationnel d'Air France tient en grande partie à ses pilotes, qui cherchent des solutions à une multitude de problèmes**

classique. L'essentiel, c'est désormais que chaque partie prenante (direction, pilotes, État) joue correctement son rôle. Dans le cas contraire, ce n'est pas seulement la diminution du nombre d'avions et de salariés qui se profile, mais au mieux l'entrée dans le capital d'un actionnaire venu du Golfe et, au pire, une disparition, comme cela s'est produit avec la TWA, la Pan Am ou Swiss Air. La direction d'Air France présente les qualités et défauts de la direction des grandes entreprises françaises. Honnête et compétente, elle peine en revanche à dessiner une stratégie de croissance et à proposer un « récit » à ses collaborateurs et notamment aux pilotes. Ceux-ci sont des gens passionnés et affectifs, à défaut d'être toujours lucides sur la situation économique de leur entreprise. Comme je l'ai observé dans le cadre de la mission

leur donner le sens des responsabilités.

N'oublions pas que la faiblesse des syndicats de salariés fait aussi la faiblesse des syndicats patronaux. Comment, en effet, prétendre être représentatif si ceux avec qui l'on négocie ne le sont pas ? Plus de moyens, donc, mais au service d'une ambition nouvelle : ne pas se limiter au pré carré de la défense des intérêts de ceux qui sont « in » (qui disposent d'un CDI, surtout s'ils sont des hommes), mais élargir la représentation des intérêts des salariés à ceux, toujours plus nombreux, qui sont « out » ou en passe de l'être (CDD, temps partiel, stagiaires, travailleurs immigrés).

Au moins peut-on espérer que l'irresponsabilité du SNPL fasse réfléchir d'autres syndicats (la CGT en particulier) et les incite à renoncer à la stratégie jusqu'aboutiste du repli catégoriel.

\* Professeur d'économie à l'université de Paris-VIII.

que je mène pour Air France, ils adorent leur métier et leur compagnie. Il faut s'appluyer sur ce capital humain. Certaines compagnies low-cost ont du mal à monter en gamme. Les compagnies du Golfe sont soumises à de nouvelles contraintes (comme une flotte importante d'A380 assez difficile à gérer). Montrer un chemin d'avenir pour Air France et en tirer une stratégie de croissance, voilà ce que devrait être la feuille de route du management.

Le bon fonctionnement opérationnel d'Air France tient en grande partie à ses pilotes, qui cherchent des solutions à une multitude de problèmes posés par la mauvaise gestion des avions au sol, notamment à Roissy. En plus d'un meilleur positionnement produits, la compagnie a besoin d'un « choc de simplification »

qui va permettre de réaliser des gains de productivité en faisant davantage voler les pilotes. Leur activité est régie par plus de 240 accords qui se sont empilés avec le temps et sont parfois incohérents entre eux. Leur trop faible productivité vient aussi de là, car comment changer une organisation dans ces conditions ? Les pilotes doivent être les moteurs de cette simplification. Cela fonctionne très bien chez Transavia, la (beaucoup trop petite) filiale à bas coûts d'Air France. Il est faux de dire que les pilotes sont conservateurs. Leur métier est l'un de ceux qui ont le plus évolué techniquement depuis les années 1980. Air France a su réformer la sécurité des vols après le crash du vol Rio-Paris pour devenir l'une des meilleures compagnies au monde dans ce domaine. Reste l'État, actionnaire schizophrène qui porte un discours favorable à Air France mais prend des mesures qui accentuent ses difficultés. C'est vrai dans le domaine social et fiscal, mais aussi dans celui des redevances aéroportuaires qui pèsent sur les comptes de la compagnie. Ce que l'État pourra faire de mieux ces prochaines semaines, c'est se faire discret.

Une direction qui propose une stratégie de croissance dans un secteur du transport aérien lui-même en croissance, des pilotes qui gèrent eux-mêmes la débureaucratiation de leur métier pour être plus productifs, un État qui reste à distance : le redressement d'Air France est possible, mais la pièce de monnaie est sur la tranche.

Directeur d'Asterès, société d'analyse économique, l'auteur même actuellement une mission de conseil pour Air France.

## La Chaîne Météo présente sa

### Collection AUTOMNE



La meilleure info météo



lachainemeteo.com



ou sur [m.lachainemeteo.com](http://m.lachainemeteo.com)



TV



NICOLAS BOUZOU

On ne sauvera pas Air France en clouant au pilori ses pilotes, plaide l'économiste\*.