

Air France peut-elle encore être sauvée ?



La compagnie aérienne redéfinit actuellement son " business model " et doit repenser son dialogue social



Air France est-elle réformable ? La question -revient au moment où le nouveau PDG du groupe Air France-KLM, Jean-Marc Janaillac, prépare pour novembre son plan stratégique. Après un mois de juillet marqué par sept jours de grève des per-sonnels navigants commerciaux (PNC), ces derniers vont retrouver la table des négociations mercredi 24 août. D'un côté, les syndicats accusent l'entreprise de vouloir imposer de nouveaux efforts aux salariés au moment où les comptes s'améliorent. De l'autre, la direction se justifie par le besoin de garder de la souplesse dans un secteur très concurrentiel et soumis à des aléas économiques.

Cette discussion s'ouvre dans un climat tendu, entretenu par des années de restructurations. " *On en a marre, c'est pesant, cela fait six ans que cela dure* ", estime un pilote, dont la remarque reflète le sentiment ambiant, même si les syndicats des pilotes ont accepté une trêve de quatre mois le temps de connaître les projets du nouveau PDG. " *Les gens sont fatigués* ", confirme Christophe Pillet, secrétaire de la section Air France du SNPNC-FO.

Arrivé en juin, Jean-Marc -Janaillac a été surpris par cet état d'esprit : " *Un des points faibles que j'avais le moins anticipé tient à la psychologie des équipes, relevait-il dans un entretien au Figaro, le 24 juillet. Il y a un problème de confiance, à la fois entre les compagnies du groupe, entre les différentes catégories de personnels et le management, et entre les différentes catégories de personnel entre elles.* "

Une situation héritée d'un passé où les réformes structurelles ont longtemps été repoussées pour éviter toute contestation interne en dépit d'un changement radical du paysage : " *Si pendant vingt ans, les directions n'avaient pas acheté la paix sociale, on n'en serait pas là aujourd'hui* ", regrette un cadre dirigeant d'Air France.

L'amertume est d'autant plus grande que, durant cette période, la compagnie a été dynamique et précurseur dans les mouvements de restructuration européens. En 2004, dans la foulée de sa privatisation, Air France avait repris son homologue néerlandais KLM. La compagnie devenait ainsi leader mondial et diversifiait les alliances au sein du réseau SkyTeam.

Au même moment surgissaient dans le ciel de redoutables concurrents, les low cost mais aussi les compagnies venues du Golfe et des pays émergents. Les premières prennent des parts de marché sur les vols court et moyen-courriers. Les secondes proposent, à des prix compétitifs, des vols luxueux sur longue distance. Comme les transporteurs historiques européens, Air France est attaquée sur ses deux principaux marchés.

" Quatre champs de bataille "

Les anciennes compagnies nationales se trouvent alors confrontées à un bouleversement de leur " business model " traditionnel. Le modèle unique applicable à tous les segments de marché n'est plus efficace, tant chacun est devenu spécifique. " *Air France s'est retrouvée sur quatre champs de bataille simultanés*, explique Stéphane Albernhe, président du cabinet de conseil Archery Strategy Consulting. *Le court-courrier devant affronter la concurrence du TGV, le moyen-courrier attaqué par les low-cost, les long-courriers convoités par les compagnies asiatiques et du Golfe, et enfin - la concurrence - des compagnies spécialisées sur une destination comme les Antilles par exemple.* " Il faut donc concevoir un modèle adapté à chacun pour être compétitif.

Dans un premier temps, la compagnie ne mesure pas le risque des low-cost, à la différence de British Airways, qui les voit se développer sur son sol. A l'anglo-saxonne, le groupe britannique s'adapte en réduisant ses effectifs puis en reprenant, en 2009, la compagnie Iberia. Le nouveau groupe, nommé IAG, rachète l'espagnol Vueling pour y concentrer ses activités low-cost. En Allemagne, Lufthansa transfère à la même date tous ses vols européens et domestiques vers Germanwings, sa filiale à bas prix.

Au même moment, Air France, qui enregistre la première perte nette de son histoire en 2008, lance un plan de 3 000 suppressions de postes, sans licenciement et avec gel des embauches. Mais, contrairement à ses concurrents, le plan ne comprend aucune mesure structurelle. Sur fond de crise économique, le trou ne fait alors que se creuser. Pour Alexandre de Juniac, nommé PDG d'Air France fin 2011, pas question de cacher les difficultés financières de la compagnie quand il en prend les commandes. Ce sera alors le lancement des plans Transform entre 2012 et 2015, et aujourd'hui Perform jusqu'en 2020. " *Tous les acteurs historiques ont lancé des plans de transformation, car il s'agit pour eux d'être compétitifs sur un marché de plus en plus concurrentiel, où le nombre de passagers va doubler de taille d'ici un peu moins de vingt ans* ", explique Philippe Berland, associé dans le cabinet Sia Partners

" *L'agilité et la vitesse d'exécution sont indispensables pour s'adapter en permanence à cet environnement* ", estime M. Albernhe, car dans l'aérien, les effets de seuil sont très importants en raison de frais fixes élevés. Si le taux de remplissage des avions est sous le seuil de rentabilité, les pertes sont importantes et obligent à réduire les fréquences, voire à supprimer des lignes. A l'inverse, lorsque les taux de remplissage sont élevés, cela génère de la trésorerie permettant d'investir, d'ouvrir de nouvelles lignes et de moderniser la flotte.

Les freins tiennent, selon lui, aux difficultés liées au dialogue social. " *Ce n'est pas spécifique à la compagnie aérienne, c'est un sujet très français, on a du mal à réformer dans notre pays et à toucher aux acquis sociaux* ", ajoute cet expert. De plus, la compagnie a des accords spécifiques très rigides qui réglementent les activités de chaque catégorie de personnels. Ceux-ci ne peuvent être assouplis que de manière limitée. " *Air France, c'est un concentré de la France, avec une logique corporatiste très forte et un antagonisme assez prononcé entre différentes catégories de personnels*, résume un cadre. *De plus, beaucoup de salariés, peut-être trop, ne voient pas comment on pourra s'en sortir.* "

Si l'entreprise est privée, l'Etat, qui détient 17 % du capital, garde auprès des salariés son image de recours d'ancien monopole public. De quoi amenuiser implicitement l'autorité de la direction. Les exécutifs, de droite comme de gauche, ont longtemps privilégié le statu quo aux réformes, renforçant l'idée que quoi qu'il arrive, il volera au secours de la compagnie. Or, une entreprise peut être mortelle, même dans l'aérien où, après le 11 septembre 2001, des compagnies ont fait faillite ou disparu.

" *C'est l'éternelle thèse que développe l'entreprise, pour faire valoir ses arguments* ", relativise Christophe Pillet (SNPNC-FO). Pour lui, tous les salariés ont conscience de la concurrence externe et du contexte économique. Dans son -entretien au *Figaro*, Jean-Marc Janaillac se positionne autrement : " *L'idée qu'Air France pourrait disparaître reste encore étrangère à certains salariés.* " Leur prise de conscience est une condition nécessaire mais pas suffisante pour " *préparer l'avenir* ", la priorité étant de rétablir la confiance.

Dominique Gallois

© Le Monde

◀ **article précédent**

Pollution automobile : quatre questions...

article suivant ▶

Nouveau round de négociations :...