



Le Temps
1211 Genève 2
022/ 888 58 58
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 37'021
Parution: 6x/semaine

N° de thème: 377.116
N° d'abonnement: 1094772
Page: 21
Surface: 18'913 mm²

L'EXPERT

Décrypter la stratégie RH d'Air France-KLM



MICHEL FERRARY
PROFESSEUR
DE MANAGEMENT
À L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE

L'image du DRH d'Air France fuyant des salariés, la chemise arrachée, a fait le tour du monde. Devant le refus des pilotes de travailler 100 heures de plus par an, la direction proposait de supprimer 2900 emplois.

Depuis les années 90, la dérégulation a favorisé la concurrence dans le secteur aérien.

Les frais de personnel différencient les compagnies. En 2014, ces frais représentaient 29,2% des coûts opérationnels d'Air France-KLM contre 14,2% pour Emirates et 10,9% pour Ryanair. La stratégie d'Air France est de réduire sa masse salariale pour améliorer sa compétitivité. La fusion en 2004 avec KLM devait permettre d'optimiser les coûts et de favoriser la croissance.

Entre 2005 et 2014, le chiffre d'affaires a augmenté de 30,5% pour atteindre 24,9 milliards d'euros. La masse salariale est passée de 31,8% des coûts opérationnels à 29,2%. Cependant, le taux de marge opérationnelle

s'est fortement dégradé en passant de 2,6% à -0,5% (contre 6,6% pour Emirates et 18,4% pour Ryanair). En fait, Air France-KLM n'a pas diminué les ressources humaines qu'elle mobilise. Elle les a externalisées.

Sur les 13384 emplois supprimés entre 2004 et 2014, 11854 (soit 88,5%) étaient des personnels au sol dont l'activité a été sous-traitée.

Cela a entraîné un accroissement des coûts externes de 47,7% en dix ans qui sont passés de 57,5% à 63% des coûts opérationnels. L'externalisation des emplois peu qualifiés a en fait accru les coûts. Dans le même temps, les effectifs de pilotes (PNT), hôtesses et stewards (PNC) n'ont eux baissé que de 3,16% et de 5,56%.

En 2014, le coût salarial moyen chez Air France-KLM était de 77282,00 euros, contre 52300,00 euros chez Ryanair. Si les 94666 salariés d'Air France-KLM avaient un coût salarial moyen égal à celui de Ryanair, l'entreprise économiserait 2,364 milliards d'euros et serait largement bénéficiaire. La stratégie RH du groupe Air France-KLM consiste soit à obtenir des salariés des concessions importantes sur leur statut, soit à supprimer des emplois dans l'entité juridique Air France pour mieux les créer dans d'autres filiales. En 2006, les 4301 pilotes de l'entité Air France représen-

taient 48,8% des pilotes du groupe et les 3214 de KLM n'en représentaient que 36,5%.

En 2014, ceux d'Air France n'étaient plus que 3764 (-537), soit 44,4% des pilotes du groupe, et les 3637 de KLM (+423) en représentaient 43%. Parallèlement, l'entreprise a développé Transavia France, une filiale low cost. En 2007, cette entité n'opérait qu'une ligne. En 2014, elle en exploitait plus d'une centaine et transportait 11,3% des 87,3 millions de clients du groupe. En 2013, la filiale HOP ! a été fondée avec un statut propre et, en 2014, a transporté 14% des passagers du groupe. La prochaine étape sera de créer Transavia Europe pour contourner la législation sociale française et recruter du personnel dans des pays à plus faibles coûts salariaux.

Les résultats des futures négociations sont évidents: les pilotes d'Air France obtiendront la préservation de leur statut avantageux jusqu'à leur retraite. En contrepartie, ils accepteront que le groupe ne recrute plus de pilotes dans cette entité mais le fasse au sein de KLM, Transavia ou HOP!, dans lesquelles les coûts salariaux et la productivité sont plus conformes aux souhaits de la direction. ■