FABRICE AMEDEO

LA FACE CACHÉE D'AIR FRANCE

ACCIDENTS INEXPLIQUÉS.
RÉSULTATS FINANCIERS EN CHUTE LIBRE.
VALSE DES PRIVILÈGES.
UNE ENTREPRISE EN DANGER ?

Flammarion

Extrait de la publication

FABRICE AMEDEO

LA FACE CACHÉE D'AIR FRANCE

Air France sort d'une décennie de croissance exceptionnelle. L'entreprise publique, isolée sur la scène internationale à la fin des années 1990, est aujourd'hui un groupe privé d'envergure planétaire qui fait la course en tête. Pourtant, la belle mécanique s'est grippée en 2009, véritable *annus horribilis*. La disparition du vol AF 447 a fait descendre la société dans les classements de sécurité. Elle a même aujourd'hui les taux d'accidents d'une compagnie de seconde zone, très loin de ses concurrentes directes. La crise économique l'a en outre affaiblie, elle qui doit déjà faire face au low cost et au TGV. Une situation d'autant plus difficile que, pour affronter ces turbulences inédites, Air France est pilotée par une direction en fin de cycle et ne peut plus compter sur Jean-Cyril Spinetta, le patron charismatique qui lui a indiqué la voie du succès durant dix ans. La compagnie doit dès lors conduire une véritable révolution culturelle pour éviter un nouvel accident dont elle ne se relèverait pas. Mais aussi répondre à des questions douloureuses de coûts et d'effectifs qui n'ont pas été traitées durant les années d'opulence, et remettre en question un modèle social qui l'a conduite à des excès. Le chantier qui l'attend est immense pour rester un leader mondial du ciel. Ce livre va vous le démontrer.

Fabrice Amedeo a 32 ans. Il est journaliste au *Figaro* depuis 2003 et couvre le secteur des transports.

Flammarion

ENQUÊTE

Zone de turbulences
© Mauritius / Photolibrary

10-VN Création Studio Flammarion

Extrait de la publication

Extrait de la publication

Extrait de la publication

La Face cachée d'Air France

Du même auteur

Les Rois du large, Glénat, 2009.

Le Tour du monde de tous les extrêmes, (avec Sébastien Josse), Glénat, 2007.

Actualité de la démocratie athénienne. Entretiens avec Jacqueline de Romilly, Bourin Éditeur, 2006.

Les Fossoyeurs de l'Europe, Bourin Éditeur, 2005.

Extrait de la publication

Fabrice Amedeo

La Face cachée d'Air France

Flammarion

Extrait de la publication

Livre publié sous la direction de Catherine Laulhère

© Flammarion, 2010.
ISBN : 978-2-0812-4028-5

« Ce ne sont pas les pilotes qui cassent les avions. C'est le système. »

Un pilote d'Air France

Extrait de la publication

Extrait de la publication

Prologue

Extrait de la publication

Extrait de la publication

1er juin 2009. La France apprend avec stupeur la disparition du vol Air France 447. Parti de Rio de Janeiro la veille, l'avion ne s'est jamais posé sur les pistes de Roissy-Charles-de-Gaulle où il était attendu en milieu de journée. Il a disparu dans l'Atlantique Sud avec 228 personnes à son bord. Tout juste neuf ans après l'accident du Concorde à Gonesse, qui a fait 113 victimes, ce nouveau drame est l'événement de trop. Le Concorde était une aventure technologique. Ses conditions d'exploitation étaient restées expérimentales. On ne pouvait donc pas dire que son accident constituait un révélateur de la moindre insuffisance chez Air France. Cette fois-ci, l'Airbus A 330 était en parfait état, piloté par un équipage de haut niveau. Et il a disparu dans une zone survolée chaque jour par des dizaines d'appareils.

Avec ce nouveau drame, Air France s'illustre comme la seule compagnie de son standing à subir deux catastrophes aériennes dans la même décennie. Pire, ce nouveau crash fait plonger la compagnie tricolore dans les bas-fonds des classements de sécurité aérienne. Le 30 mai 2009, Air France avait retrouvé les niveaux de performances de ses deux concurrents européens British Airways et Lufthansa, mais le lendemain la compagnie affiche un taux d'accidents supérieur à la moyenne des 230 compagnies aériennes adhérentes de l'IATA* (Association internationale du

* Voir glossaire.

Extrait de la publication

transport aérien). Un coup dur pour notre fleuron national, tant le succès commercial d'une compagnie se bâtit sur l'adhésion de ses clients. Quand ces derniers n'ont plus confiance, ce sont les fondamentaux de l'entreprise qui sont remis en question.

La disparition de l'AF 447 vient faire à tout jamais de 2009 *l'annus horribilis* d'Air France. Depuis l'automne 2008 et la faillite de Lehman Brothers, la compagnie française doit en effet faire face, comme ses concurrents, à une crise économique sans précédent. Celle-ci s'est traduite par des baisses de trafic inédites depuis plusieurs décennies et des pertes de recettes équivalentes. En six mois, Air France a perdu cinq années de croissance de chiffre d'affaires et retrouvé ses niveaux de l'année 2004-2005. En mai 2009, la compagnie a même publié des pertes d'exploitation de 129 millions d'euros, les premières depuis 1994. En février 2010, à deux mois de la clôture de ses comptes, elle préparait doucement les esprits à des pertes abyssales de 1,3 milliard d'euros.

Mais cette crise ne serait pas aussi profonde si derrière un effet de conjoncture ne se cachait une crise de modèle pour Air France et les compagnies nationales de la planète. En effet, plus que leur trafic global, c'est leur trafic haute contribution qui a été laminé, autrement dit les classes affaires. Les businessmen ont peu à peu glissé vers l'arrière des appareils, quand ils n'ont pas tout simplement opté pour des billets à bord des compagnies low cost. Ces dernières sont d'ailleurs les grandes gagnantes de la crise qui a révélé leur modèle à bas coût et à bas prix comme le système économique triomphant.

Toutes ces secousses surviennent en outre alors qu'Air France se vit comme orpheline de Jean-Cyril Spinetta, son patron de 1997 à 2008, qui a choisi de prendre du recul et d'occuper un poste non exécutif à la tête de la compagnie. Une transition d'autant plus difficile qu'elle se fait au pire moment et que c'est à ce président que sont associés tous

les récents succès de l'entreprise. Car Air France sort d'une décennie de croissance et de succès exceptionnels.

Lorsque Jean-Cyril Spinetta a pris les commandes en 1997, Christian Blanc avait mis en place les conditions du succès avec, notamment, la création du hub* de Roissy-Charles-de-Gaulle, le yield management ou encore d'importants gains de productivité. Mais, à cette époque, Air France est isolée sur la scène internationale, et surtout fragile face à ses plus grands concurrents. Elle occupe le huitième rang mondial en termes de trafic et ses bénéfices sont alors dix fois inférieurs à ceux de Lufthansa. Dix ans plus tard, lorsque Spinetta quitte son poste de patron, Air France est un empire qui dessert 189 escales dans 96 pays, transporte 74 millions de passagers par an et occupe le premier rang mondial en termes de chiffre d'affaires et le troisième en termes de trafic. Spinetta a développé le hub de Roissy devenu l'un des plus puissants au monde. En 1995, celui-ci proposait 1 880 opportunités de correspondance en moins de deux heures. En 2010, c'est 23 000, deux fois plus que Lufthansa à Francfort et quatre fois plus que British Airways à Londres-Heathrow. La compagnie a également mis sur pieds l'alliance SkyTeam. Partie quatre ans après la Star Alliance où l'on retrouve Lufthansa et un an après Oneworld, où opère British Airways, SkyTeam a rattrapé son retard et fait jeu égal avec Star Alliance, loin devant Oneworld.

Spinetta a également réussi la gageure de privatiser Air France alors qu'au moment de son recrutement il était apparu comme une garantie du maintien de statut d'entreprise publique de la société au ministre des Transports de l'époque, le communiste Jean-Claude Gayssot. La décennie Spinetta, c'est, enfin, en 2004, la fusion avec KLM qu'Air France doit à ce patron visionnaire aux grands talents de négociateur. Cette fusion, selon des modalités originales, a ouvert la voie à la consolidation du secteur aérien en Europe et surtout donné aux compagnies du vieux continent le modèle de leurs rapprochements et négociations futurs.

---

* Voir glossaire.

Ces années de croissance ont malgré tout un revers. Le patron a laissé dériver les coûts et s'est accommodé d'un deal social qui montre désormais ses limites. L'implosion du comité central d'entreprise d'Air France (CCE) début 2010 est symptomatique d'une direction qui a laissé les mains libres à ses syndicats et obtenu la paix sociale pour conduire librement les réformes entraînant la compagnie vers les sommets. La dream-team issue des cabinets ministériels de gauche sous François Mitterrand, que Spinetta a appelée autour de lui en 1997, passe aujourd'hui aux yeux de certains pour une génération en fin de cycle qui empêche l'entreprise de se remettre en question faute de renouvellement à son sommet.

2009, *annus horribilis* d'Air France, cristallise tous ces sujets et contraint la compagnie à une profonde remise en question.

Une remise en question de son modèle économique pour sortir en tête de la crise et faire face à la concurrence de plus en plus pressante du low cost. À la différence de ses concurrents, Air France doit en plus affronter une menace de taille : le TGV. Aujourd'hui, l'heure n'est plus à la croissance rentable et à la dérive des coûts mais bien à l'austérité budgétaire, aux réductions d'effectifs et à l'évocation de sujets douloureux comme la productivité des pilotes ou des stewards et hôtesses. Des thèmes non traités du fait de l'opulence d'une décennie de croissance, mais au cœur des enjeux et du développement de l'entreprise.

Une remise en question aussi du deal social qui a permis à la compagnie de « tenir » ses syndicats et de faire passer des mutations profondes comme la privatisation.

Une remise en question encore de sa culture et de la sécurité des vols. Air France possède une flotte d'avions ultramoderne, des pilotes qui comptent parmi les meilleurs au monde… mais, en raison des deux catastrophes évoquées plus haut, les statistiques de sécurité d'une compagnie de seconde catégorie. Un problème qui ne semble pas être

technique mais culturel. Le management social pratiqué durant une décennie et un certain laxisme ont une part de responsabilité dans cette réalité.

Tous ces sujets, vécus douloureusement par le corps social d'Air France, ne laissent personne indifférent à l'extérieur de la compagnie. Car comme le rappelle souvent à ses cadres Pierre-Henri Gourgeon, directeur général exécutif : « Air France, c'est un peu la France. » Notre compagnie nationale fait partie de ces sociétés porte-drapeau de notre image et du savoir-faire hexagonaux dans le monde. La simple évocation du nom « Air France » embrase de fait notre imagination et touche à notre identité nationale. Autant les succès récents de la société ont participé à leur façon à cette fierté, autant ses difficultés actuelles ne touchent pas uniquement le client d'Air France que nous sommes mais aussi, en nous, le citoyen.

Ce livre est une enquête sur ces sujets douloureux pour une compagnie en pleine mutation. La face la plus connue d'Air France est celle d'une entreprise au succès hors norme durant une décennie. Sa face cachée, ce sont des statistiques de sécurité indignes de son standing, un modèle économique et social menacé, des pratiques de certains, qui flirtent avec le népotisme. Cet ouvrage analyse ces différents pans inconnus de la grande maison Air France et suit la mutation inévitable dans laquelle l'entreprise a commencé à s'engager.

Extrait de la publication

Première partie

Enquête sur la sécurité aérienne

Extrait de la publication

Extrait de la publication

Extrait de la publication

N°édition : L.01ELKN000286.N001
Dépôt légal : mai 2010

Extrait de la publication