

Document de réflexion pour discussion à la

**Réunion tripartite sur l'aviation civile:
conséquences sociales et en matière
de sécurité de la crise consécutive
au 11 septembre 2001**

Genève, 2002

Table des matières

Introduction	1
1. Impact général de la crise.....	3
2. Impact sur les compagnies aériennes régulières	5
2.1. Trafic	5
2.1.1. Impact mondial et régional.....	5
2.1.2. Prévisions à court terme	8
2.2. Impact sur la capacité des compagnies aériennes.....	9
3. Impact sur les autres types de transporteurs aériens	10
3.1. Affréteurs.....	10
3.2. Compagnies à bas prix.....	10
3.3. Transporteurs de fret.....	11
4. Impact sur les secteurs d'activité connexes	12
4.1. Aéroports	12
4.2. Restauration	14
4.3. Autres prestataires de services.....	14
4.3.1 Contrôle du trafic aérien.....	14
4.3.2. Systèmes de réservation	14
4.4. Fabricants de matériel pour le transport aérien.....	15
4.5. Sociétés de location d'aéronefs.....	16
5. Cadre réglementaire: une entrave à la flexibilité de réaction face à la crise?	17
6. Réaction des gouvernements à la crise.....	20
7. Restructuration du secteur: quelles perspectives?.....	23
8. Alliances et stratégies des compagnies face à la crise	24
8.1. Alliances	24
8.2. Compagnies	24
9. Sécurité et sûreté.....	26
10. Conséquences sociales de la crise	28
10.1. Effets sur l'emploi	28
10.2. Différences de répercussion (hommes/femmes et minorités).....	29
10.3. Formation et recyclage.....	30
11. Dialogue social.....	33
11.1. Relations professionnelles dans l'aviation civile.....	33
11.2. Gouvernements	35

12. Meilleures pratiques	37
13. Liste provisoire des thèmes de discussion.....	40
Annexe statistique	41

Introduction

A sa 279^e session (novembre 2000), le Conseil d'administration du Bureau international du Travail a décidé d'inclure dans le Programme des réunions sectorielles pour 2002-03 une Réunion sur la restructuration de l'aviation civile: conséquences pour la direction et le personnel.

Les événements du 11 septembre 2001 ont eu un impact considérable sur l'aviation civile, précipitant le secteur dans une crise majeure. Le Directeur général du BIT a convoqué une réunion de réflexion sur les répercussions des événements du 11 septembre dans le secteur de l'aviation civile (Genève, 29-30 octobre 2001), à laquelle ont participé des experts représentant les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, ainsi que des experts indépendants et des spécialistes du secteur. Les participants ont tenu d'intenses discussions sur l'impact des événements considérés.

A sa 282^e session (novembre 2001), le Conseil d'administration, se fondant sur un document établi par le BIT et tenant compte également du rapport de la réunion de réflexion et de la synthèse du président de ladite réunion¹, a décidé de modifier le nom et l'objectif de la réunion tripartite susmentionnée, dont le nouveau titre est «Réunion tripartite sur l'aviation civile: conséquences sociales et en matière de sécurité de la crise consécutive au 11 septembre 2001». Cette réunion permettra aux représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs d'examiner les répercussions de la crise dans le secteur et, le cas échéant, de fournir aux gouvernements respectifs, aux organisations nationales d'employeurs et de travailleurs et au BIT une série d'orientations sur les mesures à prendre. Elle pourra adopter un rapport à l'issue de ses travaux et soumettre au Conseil d'administration des recommandations appropriées, sous la forme la mieux adaptée aux circonstances. En outre, le Conseil d'administration a décidé d'inviter, en plus des soixante participants prévus à l'origine, les gouvernements d'autres Etats Membres de l'OIT ainsi que les organisations intergouvernementales compétentes et les organisations internationales non gouvernementales directement concernées qui peuvent juger utile de participer à la réunion avec le statut d'observateur.

Le rapport établi initialement par le Bureau reflète la situation dans le secteur à la fin de juillet 2001². Ce rapport est disponible comme document de référence. Le présent document de réflexion est présenté comme une base de discussion pour les travaux de la réunion. L'élaboration du document de réflexion a été coordonnée par Bert Essenberg, spécialiste principal des questions de transport au Département des activités sectorielles du BIT. Deux études ont constitué un apport important au document de réflexion. La première, conduite par Peter Turnbull et Geraint Harvey, concerne l'impact des mêmes événements sur l'aviation civile du point de vue social et en matière d'emploi (*The impact of 11 September on the civil aviation industry — Social and labour effects*). La seconde, conduite par Peter Morrell et Fariba Alamdari, concerne l'impact des événements du 11 septembre sur l'aviation civile (*The impact of 11 September on the aviation industry*). Les études en question seront mises à la disposition des participants et publiées ultérieurement dans la série des documents de travail du Programme des activités sectorielles.

Les tableaux sont reproduits en annexe.

¹ Conseil d'administration du BIT, 282^e session, Sixième rapport supplémentaire: réunion de réflexion sur les répercussions des événements du 11 septembre 2001 dans le secteur de l'aviation civile (GB.282/14/6).

² *Restructuration de l'aviation civile: conséquences pour la direction et le personnel* (BIT, Genève, 2001).

1. Impact général de la crise

Les événements du 11 septembre 2001 sont différents des chocs subis dans le passé par le secteur. Ils ont eu des répercussions exceptionnelles, sans précédent, dévastatrices et immédiates sur l'ensemble des composantes du transport aérien au sens large: compagnies aériennes, aéroports, fournisseurs de services de navigation aérienne, sociétés de manutention au sol et de nettoyage, fabricants de matériel pour le transport aérien et bien d'autres fournisseurs.

On estime qu'un aéronef en état d'exploitation fournit entre 150 et 250 emplois directs, et chaque emploi direct de compagnie aérienne¹ fournit un emploi indirect supplémentaire. Au Royaume-Uni, le syndicat général des transports (Transport and General Workers' Union (TGWU)), qui représente plus de 46 000 travailleurs du transport aérien (y compris le personnel de cabine, de restauration, de manutention au sol et de sécurité), estime que la perte d'un emploi dans une compagnie aérienne entraîne la perte de quatre à dix emplois dans le périmètre de l'aéroport, et la perte d'au moins trois emplois supplémentaires en dehors du périmètre de l'aéroport². Un responsable de ce syndicat a d'ailleurs précisé que les pertes d'emplois dans le secteur induisaient un phénomène de dominos, comme une onde résiduelle à la surface d'un plan d'eau: l'onde de choc démarre au niveau de la compagnie aérienne et ne cesse de s'amplifier à mesure que l'on s'éloigne de l'aéroport pour pénétrer dans le tissu de la communauté locale et de l'activité économique connexe³.

Le transport aérien vivait un contexte difficile même avant les événements du 11 septembre 2001. Aucune compagnie aérienne n'avait pu esquiver entièrement les répercussions de l'augmentation considérable des prix du kérosène, d'ailleurs supérieure aux prévisions, qui accentuait plus que d'habitude la réduction du pourcentage de marge bénéficiaire. De surcroît, la croissance générale moyenne des douze mois précédents était d'environ 0,5 pour cent seulement, malgré des prévisions continues de croissance favorable pour le secteur. Confrontés à de tels aléas, beaucoup de transporteurs voyaient surgir des difficultés qu'ils n'auraient pas pris la peine de contrebalancer en matière budgétaire, et un certain nombre de compagnies aériennes ont annoncé quelques jours après les événements des mesures draconiennes pour surmonter les difficultés financières latentes.

La situation s'est compliquée, car le transport aérien inspirait désormais de la peur et les passagers ne croyaient plus à la capacité des compagnies aériennes de se maintenir en état d'exploitation suite à la faillite de plusieurs d'entre elles. Et la catastrophe aérienne survenue à New York le 12 novembre 2001 a de nouveau ébranlé la confiance des passagers alors que le trafic avait lentement repris en octobre.

Un sondage d'opinion réalisé au Canada du 13 au 15 novembre 2001 montre que l'onde de choc subie par le transport aérien (entraînant la faillite de *Canada 3000* et mettant *Air Canada* en péril financier) a sapé la confiance des Canadiens plus vicieusement que le risque potentiel de piraterie aérienne. Deux tiers des personnes interrogées craignent la cessation d'activité brusque des compagnies dont elles sont clientes, qui pourrait les bloquer dans un aéroport. Seulement une personne sur deux

¹ Document GB.282/14/6, *op. cit.*

² TGWU: *Evidence to the transport sub-committee from the Transport and General Workers' Union* (Londres, 2001, cité dans Turnbull et Harvey: *The impact of 11 September on the civil aviation industry: Social and labour effects*, document non publié, 2001.

³ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

s'inquiète de la piraterie aérienne, et 62 pour cent redoutent qu'une maintenance médiocre soit à l'origine de pannes mécaniques⁴.

L'Association du transport aérien international (IATA) prévoit que le coût des assurances décuplera en 2002. L'enveloppe totale des frais d'assurance pourrait atteindre 9,5 milliards de dollars. Les primes d'assurance passeraient alors de 1 à 10 pour cent dans les dépenses d'exploitation, mais la couverture d'assurance diminuerait: il est en effet proposé de fixer la couverture par aéronef dans une fourchette comprise entre 150 et 500 millions de dollars, contre 2 milliards de dollars précédemment. Le président de l'IATA pense que cette situation nécessitera l'intervention des pouvoirs publics à l'échelle mondiale⁵.

La crise a porté le coup de grâce à certaines compagnies aériennes déjà en proie à des difficultés financières comme *Ansett*, *Canada 3000*, *Midway Airlines*, *Sabena* et *Swissair*.

Plusieurs mois s'écouleront probablement avant que les effets à long terme de la crise n'apparaissent clairement. *Boeing* estime que la période nécessaire au redressement du trafic de l'aviation civile oscillera entre 28 et 42 mois.

⁴ I. Peritz: «Survival of airlines main worry: Poll», www.globeandmail.ca, 19 nov. 2001.

⁵ «Transport aérien: le coût des assurances va décupler», *Le Temps* (Genève), 5 déc. 2001.

2. Impact sur les compagnies aériennes régulières

2.1. Trafic

2.1.1. Impact mondial et régional

Après les événements du 11 septembre 2001, le trafic aérien a chuté de façon vertigineuse. Durant les quatre jours qui ont suivi les attentats, on a observé une baisse de 74 pour cent des réservations de vols intérieurs aux Etats-Unis d'Amérique, et une baisse de 19 pour cent des réservations pour le reste du monde, Etats-Unis d'Amérique non compris¹.

Au total, le trafic international en kilomètres-passagers des membres de l'IATA n'a pas progressé entre 2000 et 2001, pour la même période de référence (janv.–sept.). La récession pesait donc déjà sur le secteur, puisque cette stagnation intervenait après une augmentation du trafic de près de 10 pour cent sur l'ensemble de l'année 2000. Mais rien qu'en septembre 2001 le trafic international total de passagers a diminué de 17 pour cent².

L'analyse des statistiques de l'Association des compagnies aériennes européennes (AEA) aboutit à une conclusion identique. Les membres de l'AEA ont enregistré une croissance de 0,6 pour cent relative au trafic international total en passagers-kilomètres entre janvier et août 2001 mais une baisse de 19 pour cent du trafic entre 2000 et 2001, pour la période allant du 10 septembre au 28 octobre³.

Etats-Unis d'Amérique

L'Association du transport aérien (Air Transport Association (ATA)) des Etats-Unis d'Amérique, dont les membres assurent environ 95 pour cent du trafic de passagers des compagnies aériennes américaines, a annoncé une baisse de 23 pour cent en moyenne, pour octobre 2001, concernant le nombre de passagers (moins 22,3 pour cent et moins 30,7 pour cent, respectivement, pour les vols intérieurs et les vols internationaux). Le taux de remplissage était de 62,7 pour cent en octobre 2001, contre 70,6 pour cent en octobre 2000 (64,8 pour cent contre 69 pour cent sur les vols intérieurs, et 56,9 pour cent contre 74,9 pour cent sur les vols internationaux).

Selon une estimation récente d'*Avitas*, la diminution du trafic des compagnies aériennes américaines est de 6,4 pour cent sur toute l'année 2001⁴.

Europe

Le bilan hebdomadaire de l'AEA, qui fournit désormais des données sur dix semaines, révèle une brusque chute de trafic sur l'Atlantique Nord immédiatement après les attentats et la fermeture de l'espace aérien, sans redressement depuis. En résultats

¹ Commerzbank, 28 sept. 2001, cité dans P. Morrell et F. Alamdari: *The impact of 11 September on the aviation industry*, document non publié, 2001.

² Communiqué de presse de l'IATA, Genève, 30 oct. 2001, cité dans Morrell et Alamdari, *op. cit.*

³ Bulletin d'information de l'AEA, Bruxelles, 6 nov. 2001, cité *ibid.*

⁴ *Avitas*, nov. 2001, cité *ibid.*

cumulés pour octobre 2001, les chiffres de l'AEA montrent que l'impact global au bout d'un mois est considérable, car le trafic de passagers a enregistré pour tous les itinéraires des pertes à deux chiffres, la seule croissance enregistrée (6,7 pour cent) concernant la zone médio-Atlantique.

Le trafic des compagnies membres de l'AEA sur l'Atlantique Nord a chuté de 33,8 pour cent entre 2000 et 2001, pour la période allant du 10 septembre au 18 novembre, et la baisse est de 17,6 pour cent sur cette période pour le trafic asiatique⁵.

L'impact a été beaucoup plus sévère sur le trafic des voyages d'affaires que sur le trafic des voyages d'agrément. *British Airways* a annoncé une chute de 22 pour cent concernant le trafic de classe économique en octobre 2001 par rapport à octobre 2000, et une baisse de 36 pour cent concernant le trafic de classe supérieure. La diminution globale du trafic de passagers est de 25 pour cent. On a observé une augmentation de la téléconférence, la société française *Genesys* enregistrant un supplément de recettes équivalant à 50 pour cent depuis le 11 septembre 2001⁶.

Les compagnies européennes régionales, déjà affectées par la récession, avaient enregistré entre janvier et juin 2001 une baisse de 14 pour cent concernant le trafic de passagers. La faillite du transporteur régional *Gill Air* au Royaume-Uni est intervenue après le 11 septembre 2001, mais la compagnie connaissait des difficultés depuis un certain temps.

Les chiffres susmentionnés ne tiennent pas compte de la situation des compagnies à bas prix examinée plus loin.

Reste du monde

Les résultats des membres de l'Association des compagnies aériennes de la région Asie-Pacifique (Association of Asia Pacific Airlines (AAPA)) pour septembre 2001 ont été sérieusement affectés par les attentats. On a enregistré une baisse de 13,3 pour cent en ce qui concerne les passagers-kilomètres payants, et le nombre des passagers est tombé à 7,9 millions de personnes, soit une diminution de 8,1 pour cent qui représente le résultat mensuel le plus faible depuis janvier 2000. Logiquement, c'est le réseau transpacifique qui a le plus souffert, avec une baisse de 30 pour cent en nombre de passagers, mais les itinéraires intrarégionaux et européens ont beaucoup moins souffert, avec une diminution de 4 pour cent. En Asie du Sud-Est, le trafic de passagers a augmenté de 3,4 pour cent au mois de septembre 2001, mais le résultat régional global est en baisse de 6,7 pour cent sur les trajets à plus forte densité de l'Asie du Nord-Est.

Avitas estime à 2 pour cent l'accroissement du trafic pour la région Asie-Pacifique sur l'ensemble de l'année 2001⁷.

Qantas, qui a annoncé à la mi-novembre une réduction d'effectifs applicable avant la fin de l'année 2001, prévoit de supprimer 2 000 emplois et d'effectuer de larges coupes dans les services internationaux. La compagnie signale une baisse de 25 pour cent et de 23 pour cent respectivement pour les réservations depuis le Japon et le Royaume-Uni. Dans d'autres régions, la baisse du trafic oscille entre 10 et 20 pour cent.

⁵ Morrell et Alamdari, *op. cit.*

⁶ Bloomberg, 31 oct. 2001, cité *ibid.*

⁷ Avitas, nov. 2001, cité *ibid.*

Singapore Airlines est confrontée à la situation la plus délicate qu'elle ait jamais connue, et cette compagnie éprouvera d'immenses difficultés à boucler l'exercice 2001 sans perte comme elle l'a fait pour chaque exercice dans le passé. Le trafic de passagers et le rendement ont fortement diminué depuis le 11 septembre 2001, en particulier sur les réseaux transpacifique, transatlantique et japonais. Parallèlement, le trafic de fret et le rendement ont baissé depuis le début de l'année 2001, en partie suite au fléchissement de la demande de matériel électronique.

SriLankan Airlines, dans un délai de deux mois, proposera la retraite volontaire à environ 20 pour cent de ses 3 800 employés. Quelque 1 000 employés ont déjà accepté des propositions analogues dans le courant de l'année 2001. Quatre des douze airbus de la flotte ont été détruits durant l'été au cours d'une attaque visant l'aéroport international de Colombo. Enfin, la compagnie a annoncé que la dotation en effectifs idéale pour sa taille et son exploitation oscillait entre 3 000 et 3 200 personnes⁸.

Selon la Direction de l'aviation civile de la République populaire de Chine, le coût des attentats du 11 septembre 2001 pour l'aviation civile chinoise excédera 242 millions de dollars. Ce coût inclut le manque à gagner lié à l'absence de transport des passagers et du fret durant les quatre jours de fermeture de l'espace aérien des Etats-Unis d'Amérique aux compagnies étrangères. Il faut y ajouter la dépréciation du dollar vis-à-vis du yen, entraînant des pertes de change chiffrées à 220 millions de yuan sur la dette libellée en yen des compagnies *Air China*, *China Eastern* et *China Southern*, qui assurent les liaisons entre la République populaire de Chine et les Etats-Unis d'Amérique. Par ailleurs, les compagnies aériennes chinoises ont payé plus d'un milliard de yuan en primes d'assurance augmentées depuis le 11 septembre 2001⁹.

Le trafic régional a à peine souffert, et on constate peut-être un léger accroissement dû au fait qu'un plus grand nombre de vacanciers se rendront dans la région. Des compagnies de plus petite taille comme *Bangkok Airways*, *Silk Air* ou *Merpati* ont ouvert des lignes vers de nouvelles destinations.

Au Moyen-Orient, *Gulf Air* a enregistré une baisse de trafic de 6 pour cent seulement sur septembre, entre 2000 et 2001, mais au mois d'octobre le trafic a chuté de 20,4 pour cent en nombre de passagers et de 25,6 pour cent en passagers-kilomètres, montrant que l'impact le plus défavorable concerne le trafic long-courrier. *Saudi Arabian* a enregistré depuis le 11 septembre 2001 une baisse de réservations chiffrée à 50 pour cent sur les vols vers les Etats-Unis d'Amérique, et les réservations sur les liaisons avec l'Europe ont diminué de 30 pour cent par rapport à la même période de l'année 2000.

L'Afrique du Sud semble bénéficier de la crise dans la mesure où ce pays apparaît comme une destination sûre. Bien que le nombre de compagnies assurant la liaison avec ce pays soit tombé de 74 en 1997 à 52 en 2001, la tendance s'est apparemment inversée car plusieurs compagnies aériennes internationales envisagent de commencer l'exploitation des vols commerciaux vers l'Afrique du Sud ou d'augmenter le nombre de ces vols¹⁰.

Au Brésil, les compagnies majeures doivent toutes faire face aux obligations accrues du service de la dette et à la chute des ventes amorcée après le 11 septembre 2001. *Transbrasil*, quatrième compagnie du pays, doit regagner le terrain perdu en reprenant l'exploitation après l'immobilisation de ses appareils, imposée au début du mois de

⁸ Air Transport World: «Other News», www.atwonline.com, 12 déc. 2001.

⁹ *Ibid.*, 5 déc. 2001.

¹⁰ N. Degli Innocenti: «Airlines switch to "safe" South Africa», *Financial Times* (Londres), 3-4 nov. 2001.

décembre 2001 parce que des factures de kérosène n'avaient pas été payées. Par mesure d'économie, la compagnie a licencié 1 000 personnes en 2001, et les 2 000 employés restants ont seulement reçu une partie de leur salaire au cours des trois derniers mois. La précarité financière est renforcée par le fait que les coûts de la plupart des compagnies aériennes brésiliennes sont établis en dollars, alors que les recettes sont établies en monnaie locale. Des tentatives antérieures de regroupement, par fusion entre *Transbrasil* et *TAM* ou entre *Transbrasil* et *Varig*, ont été différées au cours des deux années écoulées¹¹.

2.1.2. Prévisions à court terme

Toutes les prévisions à court terme se soldent par une croissance négative. On suppose que l'impact des événements du 11 septembre 2001 sera deux fois plus important que celui de la guerre du Golfe et que le plein redressement interviendra en 2003, c'est-à-dire entre 18 et 24 mois après la catastrophe — contre une fourchette comprise entre 6 et 12 mois dans le cas de la guerre du Golfe¹² (voir tableau 1 de l'annexe statistique).

Des prévisions plus récentes émanant d'*Avitas* font état d'une baisse de 1 pour cent en 2002 pour le trafic des compagnies aériennes aux Etats-Unis d'Amérique (international et intérieur), et d'un redressement évalué à 11,8 pour cent en 2003. Cela représente une croissance globale de 3,6 pour cent entre 2000 et 2003.

S'agissant de l'Europe, *Avitas* prévoit une baisse de 2,2 pour cent en 2002, et une reprise estimée à 6 pour cent en 2003. Cela représente une croissance globale de 0,8 pour cent seulement entre 2000 et 2003. Ainsi, l'Europe souffrirait apparemment plus de la crise que les Etats-Unis d'Amérique sur la période de trois ans considérée. Mais ces prévisions applicables aux grandes compagnies aériennes n'englobent pas les petites compagnies régionales, et on peut douter qu'elles englobent les transporteurs à bon marché.

Dans la région Asie-Pacifique, *Avitas* prévoit une croissance de 3 pour cent en 2002, et une croissance passant à 7 pour cent en 2003. Il s'agit donc d'une croissance positive sur l'ensemble de la période de référence, mais à un niveau considérablement réduit.

L'IATA, qui présente également des prévisions comparatives par région entre 2000 et 2001, a néanmoins différé la publication de ses prévisions annuelles sur trois ans. Pour la période allant de début janvier à fin décembre 2001, on s'attend à une baisse de trafic — par rapport à la même période de l'année précédente — comprise entre 7 pour cent et 13 pour cent dans le cas des vols intérieurs aux Etats-Unis d'Amérique, et comprise entre 1 pour cent et 5 pour cent dans le cas des vols intérieurs en Europe.

La chute du trafic international total prévue pour 2001, parfois jusqu'à 6 pour cent, doit être comparée avec la baisse de 3,8 pour cent consécutive à la guerre du Golfe, entre 1990 et 1991. S'agissant des transporteurs membres de l'AEA, la diminution s'était établie à 6,3 pour cent, mais la reprise de 1992 a permis d'enregistrer une croissance de 14 pour cent. Dans le cas des transporteurs américains, le trafic international a été moins affecté par la guerre du Golfe et la récession, puisque la baisse s'est maintenue à 2 pour cent seulement entre 1990 et 1991.

¹¹ T. Ogier: «Crisis deepens at Transbrasil», *Financial Times* (Londres), 5 déc. 2001.

¹² Aviation Strategy: *Global demand outlook*, oct. 2001, cité dans Morrell et Alamdari, *op. cit.*

2.2. Impact sur la capacité des compagnies aériennes

L'analyse des places-kilomètres fournit la meilleure illustration de cet impact: les chiffres renseignent à la fois sur la capacité offerte et les distances parcourues, permettant des comparaisons entre réseaux aériens. Les nouveaux horaires aériens publiés pour l'hiver 2001-02 ont fait l'objet d'une analyse comparative par rapport à l'hiver précédent. Ainsi, on évite d'inclure les retombées des jours suivant immédiatement les événements du 11 septembre 2001, lorsque les flottes aériennes ont été immobilisées, mais il est possible de cerner l'impact à court terme de ces événements. Les comparaisons avec la capacité offerte avant le 11 septembre introduisent des distorsions qui découlent de la transition entre la programmation estivale et la programmation hivernale des vols.

Le réseau transatlantique et le réseau transpacifique sont ceux qui ont le plus souffert, puisque la capacité a chuté d'environ 15 pour cent en novembre 2001. Sur l'Atlantique Nord, les plus fortes réductions de capacité ont concerné les transporteurs suivants: *Continental* (moins 22 pour cent), *American Airlines* (moins 20 pour cent) et *Delta* (moins 19 pour cent). En revanche, *Northwest* (étroitement associée à la compagnie européenne *KLM*) a prévu 8 pour cent de places-kilomètres en moins, et *Lufthansa* seulement 5 pour cent en moins.

La capacité offerte sur les vols depuis l'Europe vers l'Asie du Nord-Est a peu varié alors que, par ailleurs, les compagnies ont effectué un transfert de capacité vers les vols à destination et en provenance de l'Asie du Sud-Est, depuis les vols des réseaux transpacifique et transatlantique à destination de l'Europe, et cette capacité a augmenté de 9,4 pour cent. Pour leur part, les transporteurs membres de l'AEA ont enregistré une réduction de capacité de 8 pour cent sur octobre, entre 2000 et 2001, concernant les vols à destination de l'Asie et de l'Australasie, et ils ont également enregistré une réduction de capacité de 13 pour cent durant la même période concernant les vols à destination et en provenance du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

3. Impact sur les autres types de transporteurs aériens

3.1. Affréteurs

En règle générale, les affréteurs proposent des vols dans le cadre d'un forfait incluant le séjour. En Europe, les affréteurs représentent une part prépondérante du trafic hors compagnies régulières. Les affréteurs européens sont très souvent assimilés à des services de transport qui dépendent des organisateurs de voyage. Aux Etats-Unis d'Amérique, les vols d'affréteurs ne sont pas aussi courants qu'en Europe, et l'Amérique du Nord ne compte que peu d'affréteurs. La situation est identique en Asie, où seule une faible part du trafic de l'aviation civile revient aux affréteurs.

En l'occurrence, le niveau d'exploitation est étroitement lié à la demande des vacanciers. Suite aux événements du 11 septembre 2001, le public semble inquiet à l'idée de se rendre à l'étranger pour les vacances, particulièrement aux Etats-Unis d'Amérique et dans les pays du Moyen-Orient. Les voyagistes ont d'abord enregistré une chute de 40 pour cent dans les réservations de voyage au départ de l'Europe vers le reste du monde, mais la diminution de ces réservations s'est stabilisée à 25 pour cent fin novembre¹.

Dans le secteur des affréteurs, janvier et février sont des mois très importants car les réservations liées aux vacances d'été s'effectuent généralement au début de l'année civile. Les voyagistes sont donc très attentifs au taux de réservation pendant cette période. Quelques-uns ont choisi la stratégie des réductions de prix pour stimuler la demande. D'autres ont préféré réduire la capacité et donner la priorité au lancement d'une campagne qui vise à restaurer la confiance des clients potentiels, estimant que la chute des réservations liées aux voyages d'agrément est essentiellement imputable à la peur du voyage en avion, et ce phénomène dépend moins du ralentissement économique.

Il n'en reste pas moins que, selon l'Association internationale des charters aériens (IACA), les voyagistes annoncent une baisse des réservations par rapport à l'année 2000. Les compagnies européennes qui desservent des destinations de pays chauds, traditionnelles pendant l'hiver, y compris les Etats-Unis d'Amérique, l'Afrique, le Moyen-Orient et la Turquie, souffrent considérablement de la baisse des réservations — supérieure à 50 pour cent — pour les destinations en question. L'IACA annonce également une diminution des réservations, comprise entre 20 pour cent et 40 pour cent, concernant les destinations de vacances à partir de l'Europe au cours de l'hiver 2001-02².

3.2. Compagnies à bas prix

Avant la crise, les compagnies à bas prix faisaient déjà des incursions croissantes sur le marché des grandes compagnies aériennes. Elles attiraient également un grand nombre de passagers nouveaux qui n'auraient jamais utilisé le transport aérien autrement. Le chef de file du marché et l'inventeur du service minimum («vol sec») est la compagnie américaine *Southwest Airlines*, aujourd'hui devenue la principale compagnie des Etats-Unis d'Amérique pour les liaisons intérieures. Dans le pays, elle reste la seule à n'avoir licencié aucun employé après le 11 septembre 2001. *Southwest Airlines* a également souffert de la chute brusque du nombre de passagers. Avant les attentats, ce transporteur exploitait les appareils à 74,6 pour cent de leur capacité, mais le taux d'occupation est tombé à 45,4 pour cent entre le 14 et le 30 septembre. Depuis, la stabilité régulière de la hausse du trafic a permis de revenir à un taux de 62,5 pour cent et de 67 pour cent pendant

¹ «Lessons of the Gulf War», *Travel Trade Gazette*, 26 nov. 2001, cité *ibid*.

² International Air Carrier Association: *Air transport crisis: The position of IACA*, 31 oct. 2001, cité *ibid*.

les deux premières semaines d'octobre. Au troisième trimestre 2001, le résultat net a fléchi de 18 pour cent, tombant à 151 millions de dollars.

En Europe, les compagnies à bas prix ont également le vent en poupe. *EasyJet* a annoncé fin octobre 2001 que ses ventes avaient pratiquement repris leur cours normal, après une brève chute au lendemain du 11 septembre. Jusqu'à fin septembre, le bénéfice avant impôts a augmenté de 82 pour cent. Le bénéfice de *Ryanair* s'élève à 64,8 millions d'euros pour le deuxième trimestre d'exercice bouclé au 30 septembre, contre 45,3 millions d'euros à la même date de l'année précédente, soit une progression de 43 pour cent. Cette compagnie a tiré parti de son expansion récente, et elle envisage de continuer à s'étendre. De fait, *Ryanair* prépare activement un projet relatif à l'exploitation d'au moins 10 à 12 liaisons nouvelles en Europe courant 2002. *Go*, l'une des compagnies à bon marché du Royaume-Uni, a réalisé un bénéfice avant impôts de 24,1 millions de dollars durant le semestre d'exercice bouclé au 30 septembre, soit une progression de 51 pour cent par rapport à l'année précédente. En octobre 2001, *Go* a augmenté sa capacité de 31 pour cent par rapport à la même période de l'année précédente. Le taux de remplissage effectif est resté stable à 75,5 pour cent.

Apparemment, les compagnies à bas prix n'ont pas souffert de la crise. En fait, l'évolution récente de l'aviation civile semble avoir amené des circonstances favorables à ces compagnies. Encouragées par l'échec de compagnies nationales comme *Sabena* et *Swissair*, les compagnies à bas prix cherchent à grignoter des créneaux d'aéroport inutilisés. Elles pensent que leur heure est arrivée dans la mesure où les compagnies nationales, qui enregistrent des pertes financières essentiellement liées au trafic moyen-courrier, sont en position de repli³.

3.3. Transporteurs de fret

Les transporteurs de fret, qui pour beaucoup subissaient déjà des revers avant le 11 septembre 2001, ont été frappés de plein fouet. Le secteur du fret aérien, comme d'autres secteurs de l'aviation civile, manque de lisibilité sur l'évolution à court terme et à long terme. A plus longue échéance, il faudra déterminer comment les événements du 11 septembre pourraient affecter le taux de croissance.

Le fléchissement du fret aérien en Asie, latent depuis plusieurs mois, s'est accentué dans le sillage des attentats et les chiffres sont bien plus noirs que pour le trafic de passagers. Le fret aérien transpacifique a chuté de 35,6 pour cent, et même de 41 pour cent à destination de l'Est. Le fret aérien européen a baissé de 10,8 pour cent, et la diminution la plus forte concerne les exportations asiatiques vers l'Europe. Le fret aérien intra-asiatique bénéficie d'une demande un peu plus satisfaisante que dans d'autres régions, mais il est difficile de prévoir la durée de cette bonne passe si le ralentissement de l'économie se poursuit aux Etats-Unis d'Amérique.

Au mois de septembre 2001, le volume du fret aérien des transporteurs américains a fortement chuté (moins 21,1 pour cent concernant les vols internationaux et moins 19,2 pour cent concernant les vols intérieurs). Le phénomène s'explique largement par la fermeture de l'espace aérien des Etats-Unis d'Amérique après les événements du 11 septembre. Par exemple, la compagnie Federal Express a été sérieusement touchée, non seulement durant les deux journées de fermeture de l'espace aérien, mais encore au-delà, lorsque les entreprises en général ont réduit leurs demandes de livraison à effectuer sous 24 heures. Mais Federal Express a pu éviter jusqu'à présent les licenciements de personnel⁴.

³ «No frills, plenty of promise», *The Economist*, 3 nov. 2001.

⁴ T. Allett: «September 11th: What happens next?», *Airports International* (Stamford), vol. 34, n° 8 (oct./nov. 2001), p. 8.

4. Impact sur les secteurs d'activité connexes

4.1. Aéroports

L'année 2001 a été médiocre pour les aéroports, même avant les événements du 11 septembre 2001. Les données recueillies pour la période comprise entre juin 2000 et juin 2001 font ressortir une stagnation du nombre des passagers, en moyenne, à l'échelon de l'Amérique du Nord. Dans le monde entier, le transport de fret aérien a diminué de 3 pour cent et les mouvements d'aéronefs n'ont pas progressé durant la période de référence.

Le Conseil international des aéroports (Airports Council International (ACI)) a annoncé que les aéroports majeurs (en particulier les plaques tournantes internationales) constataient un tassement supplémentaire dans le sillage des événements du 11 septembre.

En Amérique du Nord, où les aéroports génèrent un chiffre d'affaires annuel estimé à 450 milliards de dollars et emploient 1,9 million de personnes (fournissant en outre 5 millions d'emplois «connexes» dans la communauté locale), on a estimé comme suit le manque à gagner lié aux événements du 11 septembre 2001:

- 84 millions de dollars entre le 11 et le 15 septembre, lorsque les aéroports ont été fermés ou sérieusement touchés;
- 101 millions de dollars entre le 16 et le 22 septembre;
- 2,3 milliards de dollars pour la période comprise entre septembre 2001 et septembre 2002¹.

En outre, ACI-North America (ACI-NA) a tenté d'évaluer l'impact sur les grands distributeurs qui vendent des aliments et des boissons sous concession dans les aéroports du pays, sur la base d'une étude réalisée auprès de neuf sociétés majeures qui emploient au total plus de 31 000 personnes sur le site des aéroports. En conservant une approche réservée, ACI-NA arrive à la conclusion que les distributeurs visés licencieront 9 600 employés, soit un tiers du total des effectifs. Puisque les neuf sociétés représentent environ 50 pour cent du marché global des ventes sous concession en aéroport, on estime qu'environ 20 000 emplois pourraient être perdus au total². Les prestataires de services professionnels officiellement considérés comme «entreprises désavantagées» signalent à peu près le même niveau de perte d'emplois (30 pour cent)³.

Dans la région Asie-Pacifique, en revanche, beaucoup d'aéroports de petite taille et de taille moyenne ont enregistré une croissance positive du nombre de passagers au troisième trimestre 2001, par rapport au troisième trimestre 2000, malgré les événements du 11 septembre. Une étude réalisée par ACI auprès d'entités représentant 20 des 154 membres d'ACI dans la région révèle que seulement 18 pour cent des entités

¹ Ces chiffres découlent d'une étude réalisée auprès de 50 aéroports de petite taille et de taille moyenne. Airports Council International-North America (2001): *The US airport industry and estimates of airport economic impacts of recent terrorist threats*, 27 nov., cité dans Turnbull et Harvey, *op. cit.*

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

interrogées ont eu recours au licenciement et à la mise en congé de personnel. Dans la majorité des cas, on a pris d'autres mesures d'économie: par exemple, réduction des voyages du personnel (46 pour cent), combinaison de gel du recrutement, de réduction des contrats et/ou de recrutements «d'appoint», et réduction de dépenses «discrétionnaires» comme les dépenses de formation (64 pour cent)⁴.

Dans la région, les aéroports ont choisi «de préférence» le maintien des effectifs et la réduction d'autres dépenses, comme les dépenses d'équipement. Un représentant des aéroports de cette région a déclaré que les aéroports avaient survécu à la crise économique en Asie, sans éviter certes les réductions d'effectifs, mais en dépit de ce nouvel obstacle les perspectives à long terme laissent entrevoir un potentiel de croissance et les aéroports doivent impérativement conserver du personnel compétent⁵.

Même les aéroports dont la situation financière est la plus saine aux Etats-Unis d'Amérique connaissent des difficultés, car leurs recettes ont chuté sérieusement dès lors qu'il faut assumer simultanément l'augmentation des coûts en matière de sécurité et d'assurance. De plus, beaucoup d'aéroports américains fonctionnent sans assurance de responsabilité civile depuis que leurs polices d'assurance respectives ont été résiliées le 30 septembre 2001. Et pour contracter une nouvelle police d'assurance les aéroports doivent désormais payer des primes quatre à cinq fois supérieures aux primes antérieures, pour une couverture des risques bien moins étendue.

Plusieurs aéroports du pays ont déjà annoncé des licenciements (Detroit Metropolitan Airport, Logan International Airport, Jackson Municipal Airport). Des sociétés associées à l'activité aéroportuaire, comme les sociétés de location de véhicules (*Avis*, *Budget* et *Hertz* à Sea Tac Airport, *ANC Rental Corp.*) et les restaurants d'aéroport, ont également commencé à réduire les effectifs.

Au Royaume-Uni, la Direction aéroportuaire (British Airport Authority (BAA)), qui assure l'exploitation des aéroports de Heathrow, Gatwick, Stansted et Glasgow, entre autres, a annoncé que ses aéroports avaient accueilli 551 000 passagers en moins pour les vols sur l'Atlantique Nord au mois d'octobre 2001, soit une baisse de 31,3 pour cent par rapport au même mois de l'année précédente. La diminution globale du nombre des passagers à périodes équivalentes d'une année sur l'autre s'est stabilisée à 12 pour cent, comme pour la deuxième moitié de septembre. La BAA a également observé une détérioration marquée de la tendance concernant le trafic long-courrier. A l'exception des itinéraires sur l'Atlantique Nord, le nombre des passagers sur vol long-courrier a diminué de 16,4 pour cent en octobre 2001, par rapport au mois d'octobre 2000, contre une baisse de 6,8 pour cent au mois de septembre. Le trafic sur vol régulier a chuté de 11,2 pour cent d'une année sur l'autre à périodes équivalentes⁶.

Le nombre des passagers à l'aéroport de Francfort a diminué de 13,9 pour cent en octobre 2001, par rapport au mois d'octobre 2000. Cet aéroport prévoit en 2002 une diminution à un seul chiffre en ce qui concerne le nombre des passagers. Le fret aérien a enregistré une baisse de 11,7 pour cent, et le nombre des vols a diminué de 2,5 pour cent. Enfin, le taux de remplissage des compagnies aériennes était de 63,6 pour cent en octobre 2001, contre 72,9 pour cent au mois d'octobre 2000.

⁴ ACI-Pacific (2001): *Report on the impact of events of September 11 on airports in the Pacific Region*, cité dans Turnbull et Harvey, *op. cit.*

⁵ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

⁶ J. Kipphoff: «BAA says passengers fall by third», *Financial Times* (Londres), 13 nov. 2001.

4.2. Restauration

Dans le cadre des mesures d'économie, plusieurs compagnies aériennes ont décidé de ne plus servir de repas sur les vols de courte distance (par exemple, moins de deux heures). Une telle mesure, combinée à la réduction globale du nombre des vols, a eu de graves répercussions pour les prestataires de services de restauration dans l'aviation civile. Deux des principales sociétés sur le marché ont réduit leur activité aux Etats-Unis d'Amérique (*LSG/Sky Chefs* — 5 000 licenciements; *Gate Gourmet* — 3 000 licenciements). Les syndicats nationaux ont lancé un avertissement: si d'autres compagnies aériennes prennent des mesures analogues, jusqu'à 45 000 emplois seront menacés.

Compte tenu de l'impact particulièrement marqué de la crise sur la société *LSG/Sky Chefs*, la compagnie *Lufthansa* a chargé un groupe de travail de proposer des mesures supplémentaires qui permettraient de réaliser des économies et de protéger le secteur de la restauration d'ici à fin janvier 2002. Ces mesures auront pour caractéristique principale l'introduction de modèles d'horaire flexible et l'augmentation du nombre des contrats de travail flexibles.

4.3. Autres prestataires de services

Les effets indirects de la crise concernent une multitude de prestataires de services dans l'aviation civile.

4.3.1 Contrôle du trafic aérien

Les trente Etats membres de l'Organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne (Eurocontrol) reconnaissent à la fois les difficultés actuelles de l'ensemble du secteur et les problèmes de trésorerie des utilisateurs de l'espace aérien qui résultent de la crise. A l'unanimité, ils ont décidé de maintenir, au premier trimestre 2002, les tarifs unitaires appliqués pendant l'année 2001. Durant les mois restants de 2002, on récupérera auprès des utilisateurs de l'espace aérien le manque à gagner qui résulte de cette mesure et le montant des dépenses encourues pour les services de navigation aérienne dans le même temps.

Les prestataires des services de contrôle du trafic aérien sont confrontés à une baisse du trafic qui entraîne une baisse des recettes, alors que les coûts restent inchangés. Dans la plupart des cas, il est impossible d'effectuer une compensation en puisant dans les réserves financières, car ces prestataires de services appliquent à leur activité le principe de la couverture intégrale des coûts et ne sont pas autorisés à constituer des réserves.

En Allemagne, le prestataire des services de contrôle du trafic aérien tient des pourparlers avec le Conseil national des représentants de compagnies aériennes (BARIG) pour examiner tous les scénarios de réduction des coûts qui permettraient d'éviter une augmentation des charges. En l'occurrence, les syndicats seront associés aux négociations. Mais nul n'envisage de réduire la formation des contrôleurs aériens. En tout état de cause, leur recrutement et leur formation doivent être assurés sur les bases existantes. Il est à noter que l'Allemagne est encore à la recherche de 200 contrôleurs aériens.

4.3.2. Systèmes de réservation

Amadeus Global Travel Distribution, l'un des trois grands systèmes de réservations internationales, a enregistré une baisse du nombre des réservations à partir du

11 septembre 2001. Du 11 au 30 septembre, les réservations ont diminué de 27,5 pour cent. Au mois d'octobre, on a enregistré une baisse de 16,3 pour cent⁷.

4.4. Fabricants de matériel pour le transport aérien

Selon *Avitas*, les commandes nettes d'aéronefs à réaction ont culminé à 1 803 unités en 2000, retombant à 816 unités en 2001⁸. Les livraisons d'appareils ont légèrement dépassé 1 100 unités par an ces trois dernières années. On s'attend à une augmentation du nombre des appareils mis hors service, qui passera de 201 en 2000 à 332 en 2001 et à 449 en 2002. Ce dernier chiffre n'inclut pas les aéronefs immobilisés, susceptibles d'être remis en service ultérieurement, mais il tient compte du retrait accéléré des machines plus bruyantes et plus anciennes — que l'on aurait finalement retirées de la circulation au cours des cinq prochaines années. Au mois d'août 2001, environ 1 200 appareils avaient déjà été retirés du service, et le nombre des retraits a probablement augmenté d'environ 800 unités.

Les événements du 11 septembre 2001, qui ont mis un terme à une minipériode de conjoncture ascendante de la construction aéronautique destinée à l'aviation civile, induiront en 2002 une chute des ventes estimée à 4,4 pour cent dans toute l'industrie aérospatiale. Le montant prévisionnel des ventes à fin 2001 est de 50,4 milliards de dollars pour la construction aéronautique destinée à l'aviation civile (un tiers des ventes de l'industrie aérospatiale), ce qui constitue une amélioration par rapport au résultat de 48,4 milliards de dollars en 2000. Mais l'activité liée à l'aviation civile chutera de 22 pour cent en 2002 (résultat estimé à 39,2 milliards de dollars), s'établissant au niveau le plus faible depuis 1997.

On pense que, sur les 6 300 aéronefs à réaction exploités par les transporteurs américains, 1 250 seront éventuellement stockés, rendus aux entreprises qui les louaient, ou mis en vente si possible⁹. En outre, il semble que la cote des appareils ait déjà fléchi d'environ 15 pour cent par rapport aux prix établis précédemment en 2001, lesquels avaient eux-mêmes chuté d'environ 10 pour cent dans la crainte d'une récession.

Selon *Avitas*, la cote moyenne des aéronefs pour 2001 se situe 11,7 pour cent au-dessous de la tendance. La cote des appareils à large fuselage, plus touchés que les autres, est inférieure à cette valeur moyenne. On peut comparer les prévisions d'*Avitas* pour les deux prochaines années à l'évolution de la cote après la guerre du Golfe (voir tableau 2 de l'annexe statistique).

Boeing a réduit les livraisons d'appareils prévues pour 2001, qui sont tombées de 538 unités (chiffre déjà révisé suite au ralentissement de l'activité aux Etats-Unis d'Amérique) à 500 unités, et le constructeur réduira ensuite à 400 les livraisons pour 2002, abandonnant la fourchette initialement comprise entre 510 et 520 unités. *Boeing* a donc décidé de réduire ses effectifs, pour l'aviation civile, selon une fourchette allant de 20 pour cent à 30 pour cent. Le constructeur a annoncé le licenciement de 18 000 personnes avant fin 2001 et le licenciement de 12 000 employés supplémentaires avant fin 2002.

L'autre avionneur majeur, *EADS (Airbus Industrie)*, a dû réduire son programme de construction d'aéronefs pour 2002, le nombre des livraisons prévues tombant de plus de 400 unités à 357 unités. Au cas où les grandes compagnies aériennes reverraient leurs commandes à la baisse, *EADS* réduirait encore sa production de 30 unités supplémentaires pour 2002. Enfin, *EADS* a annoncé un plan relatif à la suppression de quelque

⁷ «Reservierungssystem Amadeus leidet unter Passagierrückgang», *Die Welt*, www.welt.de, 6 nov. 2001.

⁸ *2002 Global Outlook for Air Transportation*, Special Edition, nov. 2001.

⁹ *Aircraft Value News*, 24 sept. 2001.

2 000 emplois, vraisemblablement surtout à travers la retraite anticipée pour les personnes âgées de 57 ans et demi¹⁰.

La secousse attendue par le groupe des constructeurs d'aéronefs à réaction pour les marchés régionaux s'est fait sentir pleinement lorsque *BAE Systems* a annoncé l'abandon des programmes Avro RJ-85 et RJ-100 et du projet RJX en raison du ralentissement prononcé de l'activité dans le secteur, et cette décision condamne 1 700 emplois. A travers une telle décision, le Royaume-Uni renonce en fait à un héritage de plus de quatre-vingt-dix ans de construction aéronautique destinée à l'aviation civile. Pour leur part, d'autres constructeurs d'aéronefs destinés aux marchés régionaux comme *Bombardier* et *Embraer* avaient déjà annoncé des suppressions d'emplois.

Au mois de juin 2001, le fabricant *Cessna*, qui fournit le marché général de l'aviation civile, avait lui aussi annoncé des réductions d'effectifs en liaison avec le ralentissement de l'activité économique aux Etats-Unis d'Amérique et la baisse des commandes. *Raytheon*, qui fournit le même marché, ainsi que le marché des appareils de petite taille et le marché du matériel d'avionique, a également licencié un certain nombre d'employés début 2001.

Pour les fabricants de matériel de servitude au sol, comme *ABB* et *Siemens* en Allemagne, l'aviation représente un débouché assez modeste dans l'ensemble du carnet de commandes, mais cette activité a néanmoins subi le contrecoup du ralentissement économique.

Par ailleurs, les fournisseurs d'équipement de divertissement et de communication à bord ont souffert de la crise suite à l'annulation de commandes par les compagnies aériennes. On s'attend à une baisse des dépenses liées à ce type d'équipement en 2001, pour la première fois depuis une décennie, car les compagnies diffèrent ou annulent les livraisons d'appareils prévues. *American*, *Delta* et *United Airlines* ont annoncé leur retrait du projet *Boeing* visant à assurer les communications large bande à bord, car les compagnies s'efforcent de privilégier les activités essentielles. Dans le même registre, *Tenzing Communications*, qui propose aux compagnies aériennes des services de messagerie électronique et de communication sur Internet, a dû réduire ses effectifs suite au report ou à l'annulation de commandes.

Enfin, divers fabricants de matériel pour le transport aérien ont été affectés par la crise du secteur. Parmi les fabricants de moteurs, *Rolls-Royce* a annoncé un plan de licenciement concernant 6 000 employés, et *Pratt & Whitney (UTC)* a annoncé un plan de licenciement concernant 2 500 employés.

4.5. Sociétés de location d'aéronefs

Les deux principales sociétés de location d'aéronefs, *GECAS* et *ILFC*, détenaient ensemble environ 20 pour cent des commandes fermes d'aéronefs à réaction restant à livrer sur la première partie de l'année 2001. Toutes les commandes pour 2001 et 2002 avaient déjà été passées avant les événements du 11 septembre. Mais aujourd'hui les sociétés de location récupèrent des appareils dont le contrat de location arrive à échéance ou qui leur sont rendus sans pénalité financière, et elles doivent parfois tenter de récupérer certaines machines exploitées par des compagnies aériennes en faillite. Enfin, les sociétés de location reçoivent des appareils nouveaux commandés auprès des fabricants parce qu'elles n'ont pas pu en différer la livraison. Manifestement, il est très difficile de placer ces appareils, et les sociétés de location ont été contraintes de diminuer considérablement leurs tarifs pour maintenir une partie de leur flotte en exploitation. Le phénomène engendre une concurrence entre les sociétés de location et les constructeurs, qui s'efforcent également d'écouler leurs machines.

¹⁰ «Airbus sees cuts in jobs», *International Herald Tribune*, www.iht.com, 17 déc. 2001.

5. Cadre réglementaire: une entrave à la flexibilité de réaction face à la crise?

L'aviation représente un des vecteurs de la mondialisation, mais ce secteur de l'activité industrielle tarde à s'adapter à la mondialisation compte tenu des particularités de son fonctionnement et de l'inertie apportée par un demi-siècle de réglementation nationale et internationale. Durant l'élaboration de la Convention relative à l'aviation civile internationale (Chicago, 1944), la plupart des pays participants, qui mettaient l'aviation sur le même plan que la sécurité nationale, ont décidé d'établir un régime de propriété nationale et un système de compagnies nationales. L'objectif était de régir l'utilisation de l'espace aérien entre les compagnies aériennes par le biais d'accords bilatéraux de service aérien. C'est ainsi qu'est née une aviation civile fortement réglementée.

Le régime établi entame à peine son adaptation aux nouveaux impératifs de la mondialisation. Comme pour d'autres secteurs d'activité, la tension se renforce entre les règles existantes et les exigences du processus de la mondialisation. Ces tensions sont particulièrement prononcées à la fois pour l'aviation civile et son infrastructure complexe (aéroports et contrôle du trafic aérien), parce que les compagnies aériennes restent étroitement liées à l'Etat-nation. Le cadre réglementaire existant est l'expression logique d'un certain nombre de besoins essentiels que l'on peut résumer en quatre points:

- favoriser le développement du secteur dans un climat ordonné, sur des bases sûres et en évitant les cycles de hausses et de baisses à la fois coûteuses et déstabilisantes;
- assurer des prestations de qualité sur un large terrain d'exploitation;
- respecter les exigences nationales en matière de sécurité, d'identité, de développement économique et de politique industrielle;
- établir un mécanisme d'interfinancement servant de lien entre les itinéraires plus fréquentés et les itinéraires moins fréquentés, afin de réaliser les objectifs de service.

L'expérience acquise par un ensemble de pays et de régions en matière de libéralisation des compagnies aériennes a permis de dégager une ou plusieurs méthodes offrant les meilleures perspectives de renforcement du processus. On peut citer entre autres les accords du type «ciel ouvert» ou les accords régionaux et multilatéraux.

Les Etats-Unis d'Amérique ont particulièrement bien réussi dans l'ouverture de certains marchés étrangers, en concluant des accords bilatéraux «ciel ouvert» avec 53 pays. D'un point de vue pratique, l'approche bilatérale utilisée aux Etats-Unis d'Amérique a produit des résultats satisfaisants. D'autres pays ont également conclu plus de 30 accords «ciel ouvert» avec différents partenaires — en dehors des Etats-Unis d'Amérique.

L'Union européenne a procédé différemment, et son approche reste conditionnée par la réussite du système multilatéral mis en place dans le cadre du troisième Paquet de mesures de libéralisation du transport aérien (1993), qui s'étend désormais à l'Espace économique européen et qui englobera à terme dix pays de l'Europe centrale et orientale.

En outre, 110 Etats sont parties à dix accords régionaux qui associent des entités comme le Pacte andin, le Mercosur, la Communauté pour le développement de l'Afrique australe (SADC) et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA).

Le dénominateur commun de ce type d'arrangement est une approche pragmatique et spécifique à l'aviation, permettant d'atteindre les objectifs fixés. En règle générale, les

accords considérés prévoient un mécanisme transitoire qui fait intervenir des clauses de sauvegarde et assure une libéralisation progressive.

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a signalé récemment que le risque des arrangements régionaux et multilatéraux résidait dans la création de blocs fonctionnant tous avec des règles différentes, ce qui pourrait avoir comme effet pervers de ralentir la libéralisation à long terme¹.

Dans certains pays, la crise a relancé le débat sur la nécessité d'une réglementation ou d'une déréglementation du secteur. Au Canada, par exemple, après la faillite de *Canada 3000*, la part du marché intérieur revenant à *Air Canada* est passée brutalement à 80 pour cent. Préoccupé par cette absence de concurrence, le gouvernement a engagé des négociations avec la compagnie en vue de réduire sa part de marché. Après avoir examiné divers scénarios (par exemple retour à la réglementation du secteur, ouverture de l'espace aérien canadien à la concurrence étrangère ou autorisation pour les transporteurs américains d'acheminer des passagers canadiens d'une ville canadienne à une autre, via un aéroport central aux Etats-Unis d'Amérique), le gouvernement a commencé par renforcer la législation nationale en matière de concurrence à travers une série d'amendements. Ces amendements habilite le Tribunal de la concurrence à infliger aux transporteurs coupables de pratiques anticoncurrentielles des amendes pouvant aller jusqu'à 15 millions de dollars canadiens et à délivrer des ordonnances d'interdiction aux compagnies accusées de se livrer à des pratiques de pillage commercial. De son côté, *Air Canada* a proposé d'accorder aux transporteurs américains et canadiens un nouveau droit, dit «droit de sixième liberté modifié» (version modifiée du droit de prendre des passagers dans un pays étranger et de les acheminer vers un autre pays étranger, via le pays d'origine de la compagnie). L'idée est que ce nouveau droit servirait de point de départ à l'introduction d'un véritable cabotage aérien (privège consistant à acheminer à des fins commerciales le trafic entre deux partenaires (B vers C) liés par un traité, via le territoire d'origine (A) d'une compagnie). On établirait ainsi un marché unique entre les deux pays. Ce droit permettrait aux compagnies aériennes d'acheminer le trafic intérieur de leurs pays respectifs via les aéroports centraux dont elles dépendent. Le cabotage via le «pays d'origine» est la prochaine étape logique dans la progression des Etats-Unis d'Amérique et du Canada sur la nouvelle voie ouverte par la conclusion de l'accord «ciel ouvert» en 1995. Toutefois, les syndicats des travailleurs de l'aviation civile aux Etats-Unis d'Amérique ont toujours été opposés à la pratique du cabotage².

En Australie, le groupe qui propose de relancer la compagnie *Ansett*, mise en faillite, a invité le gouvernement à resserrer la législation relative à la concurrence pour introduire la pratique des ordonnances d'interdiction, et en général pour faciliter la tâche des organes de surveillance de la réglementation lorsqu'il est nécessaire d'agir contre les compagnies aériennes ayant un comportement anticoncurrentiel. Cependant, le gouvernement a annoncé qu'il n'envisageait pas de modifier la législation applicable aux pratiques commerciales dans le but de procurer une protection supplémentaire à *Ansett*. Le gouvernement a plutôt l'intention d'élaborer un code volontaire de surveillance des pratiques en collaboration avec *Qantas*.

¹ R. Smithies: *Airline liberalization: Consequences and policy implications*, document présenté à la Table ronde de la Commission du tourisme de l'OCDE consacrée au transport aérien et au tourisme (Paris, 25 oct. 2001).

² *Air Transport World*: «Air Canada proposes single market between US and Canada», www.atwonline.com, 7 déc. 2001. Voir également R. Luciw: «Open skies to US carriers, Milton urges», www.globeandmail.ca, 6 déc. 2001.

Différents syndicats ont clairement exprimé leur volonté que l'Etat poursuive sa politique de soutien à la compagnie nationale, invoquant naturellement «l'intérêt public». En Irlande, par exemple, le Conseil central des représentants d'*Aer Lingus* a fait valoir que le pays pâtirait de l'absence d'une compagnie nationale eu égard à la particularité de son économie insulaire.

Il n'est pas surprenant que la majorité des syndicats, en Europe et ailleurs, soient opposés à toute politique favorisant les fusions/absorptions/regroupements ou, de fait, l'assouplissement des règles qui régissent les prises de participation étrangères. Ces questions dépendent étroitement de considérations liées aux notions d'intérêt public et de service public³.

³ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

6. Réaction des gouvernements à la crise

Les compagnies aériennes et leurs organes de représentants admettent généralement que les attentats du 11 septembre 2001 visaient plutôt les intérêts des gouvernements que les intérêts du transport aérien. Les pouvoirs publics doivent donc fournir des solutions appropriées tant que les conditions normales du marché ne sont pas rétablies. Bien que certains transporteurs demandent une aide spécifique de l'Etat, d'autres pensent que les pouvoirs publics devraient s'efforcer de répondre aux préoccupations communes des différents types d'exploitants.

La crise est un facteur de précarité financière pour plusieurs compagnies aériennes dans le monde entier: cela débouchera parfois obligatoirement sur la cessation d'activité et la liquidation, et parfois éventuellement sur la renationalisation ou le financement par des subventions. Globalement, on se dirige donc vers un regroupement des compagnies du secteur, qui amènera les pouvoirs publics, les usagers et les compagnies aériennes à relever de nouveaux défis.

L'Association des compagnies aériennes de la région Asie-Pacifique (Association of Asia Pacific Airlines (AAPA)) a invité les gouvernements de la région à soutenir le secteur dans ses efforts de reprise, sous la forme d'une exonération de redevances d'atterrissage, de frais et de taxes d'aérogare. Elle a également invité les pouvoirs publics à favoriser le développement du tourisme et à faciliter les déplacements aériens internationaux.

Des compagnies à bas prix comme *Ryanair* estiment que la Commission européenne et les gouvernements européens devraient résister avec fermeté à la tentation des aides publiques. S'il s'agit d'apporter une aide pour surmonter réellement la crise dans l'aviation civile, la Commission européenne et les gouvernements européens doivent mettre l'accent sur des mesures permettant de réduire les frais des compagnies (par exemple suppression de la taxe de passager au Royaume-Uni, ou bien exonération des taxes d'aéroport ou des redevances d'atterrissage dans beaucoup d'aéroports appartenant au domaine public): de telles mesures réduiront directement les coûts des compagnies, et donc les tarifs aériens, ce qui stimulera d'emblée l'activité du transport aérien et contribuera à limiter l'impact d'un éventuel ralentissement de la conjoncture sur les économies des pays européens.

Les affréteurs ont également demandé à bénéficier de toute forme d'indemnisation accordée par les pouvoirs publics aux compagnies régulières. D'ailleurs, sans prôner la stratégie des subventions publiques, l'IACA, association professionnelle des affréteurs, a déclaré que les gouvernements devraient indemniser les compagnies aériennes des dépenses supplémentaires encourues dans le secteur suite aux attentats du 11 septembre 2001.

Etats-Unis d'Amérique

Le 21 septembre 2001, le Congrès des Etats-Unis a adopté un train de mesures d'urgence comportant les volets suivants: octroi d'une aide directe et immédiate de 5 milliards de dollars visant à indemniser les compagnies aériennes pour les pertes qui résultent directement de la fermeture de l'espace aérien et de la réduction du trafic, d'une part, et versement d'une somme complémentaire de 10 milliards de dollars sous forme de garanties bancaires, d'autre part. L'aide précitée est subordonnée à un blocage des rémunérations à un certain plafond jusqu'au 11 septembre 2003, ainsi qu'à l'obligation

d'assurer certaines liaisons essentielles¹. Le gouvernement fédéral a précisé que les compagnies aériennes ne recevraient aucune aide supplémentaire.

Aux Etats-Unis d'Amérique, le secteur semble entrer dans l'ère de restructuration la plus radicale depuis la déréglementation conduite il y a plus de vingt ans. On pourrait alors assister à une diminution du nombre des compagnies aériennes et à une augmentation des prix. Par le biais du Conseil de stabilisation du transport aérien (Air Transportation Stabilization Board), le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle important dans ce processus. Afin d'atténuer les difficultés de trésorerie croissantes des compagnies aériennes, le gouvernement fédéral a reporté au 15 janvier 2002 le paiement par les compagnies (dû le 15 novembre 2001) d'une enveloppe de 2 milliards de dollars de taxes. Le Conseil de stabilisation du transport aérien déterminera comment le gouvernement fédéral répartira les garanties bancaires (10 milliards de dollars) octroyées par le Congrès au titre des mesures d'urgence. On ne sait pas encore exactement sur quelle base reposera cette répartition, mais l'ampleur du montant des garanties montre que, pour la première fois depuis des années, le gouvernement fédéral jouera un rôle clé dans la restructuration du secteur. Selon plusieurs responsables de compagnies, le transport aérien pourrait être dominé par un petit groupe de compagnies — probablement composé de *United*, *American*, *Delta*, voire *Northwest* — et par quelques compagnies à bas prix, comme *Southwest Airlines* et *JetBlue Airways*².

America West Airlines a sollicité en premier l'aide prévue dans le train de mesures, à hauteur de 400 millions de dollars en garanties bancaires fédérales. Les critères d'octroi des garanties bancaires aux compagnies précisent expressément que les demandes seront examinées avec une bienveillance accrue si l'on peut établir un lien avec des concessions émanant du personnel, mais *America West* a estimé que ses employés avaient déjà fait suffisamment de concessions en acceptant la suppression de 2 000 emplois — ce qui a permis d'étoffer le travail des employés restants. En échange de l'aide gouvernementale reçue sous cette forme, *America West* a autorisé l'Etat à acquérir auprès de sa société mère, *America West Holding Corp.*, un portefeuille d'actions de classe B évalué à 3,4 millions de dollars.

Europe

La Commission européenne a approuvé des mesures de soutien gouvernemental visant à indemniser les compagnies aériennes des dépenses d'assurance supplémentaires encourues après le 11 septembre 2001. Ces mesures, limitées à un mois au départ, ont été étendues jusqu'à fin mars 2002. Le train de mesures d'urgence de l'Union européenne comporte en outre les volets suivants:

- possibilité d'envisager les fusions entre compagnies aériennes sous un jour plus favorable, et donc de faciliter le processus de regroupement dans le secteur;
- contribution gouvernementale au financement des mesures de sécurité supplémentaires dans les aéroports;
- versement d'indemnités aux compagnies aériennes pour les jours où les avions ont été immobilisés suite aux événements du 11 septembre.

¹ Ces mesures d'aide sont décrites de façon plus détaillée dans Morrell et Alamdari, *op. cit.*

² M. McNeil Hamilton et F. Swoboda: «Airlines on course for a restructuring», www.washingtonpost.com, 14 nov. 2001.

Plusieurs gouvernements européens s'efforcent d'établir un plan de sauvetage pour leurs compagnies aériennes malmenées, prenant conscience du fait que les chances d'une approbation des aides publiques par la Commission européenne sont extrêmement minces.

Asie

Japan Airlines et *All Nippon Airways* ont demandé une aide financière au gouvernement, en plus de la garantie financière que l'Etat accorde sur six mois pour faire face à l'augmentation des coûts d'assurance. Ces compagnies ont expressément demandé au gouvernement de les aider à financer l'augmentation des dépenses de sécurité.

En République de Corée, le gouvernement a demandé aux députés d'approuver l'octroi à *Korean Air* et *Asiana* de prêts à des conditions de faveur pouvant atteindre 250 milliards de won (192 millions de dollars), ainsi que des allègements fiscaux relatifs à l'acquisition d'aéronefs et de kérosène. On estime que l'aide représente une enveloppe globale supérieure à 900 milliards de won³. Néanmoins, ces possibilités n'ont pas été offertes à *Singapore Airlines* et *Cathay Pacific Airways*.

³ Air Transport Intelligence, 17 oct. 2001.

7. Restructuration du secteur: quelles perspectives?

La mise en place de lignes aériennes mondiales, qui représente un alignement sur les autres secteurs, reste entravée par le régime de propriété nationale et les clauses de contrôle effectif propres aux accords bilatéraux. Faute de véritables fusions ou acquisitions, les compagnies aériennes ont conclu un large éventail d'accords ou d'alliances de nature commerciale, afin d'étendre leur champ d'exploitation.

Aux yeux des alliances existantes, la fusion et l'acquisition ne constituent pas une nécessité, mais on pourrait y recourir aux fins de regroupement. Dès lors, les transporteurs européens sont favorables à l'élaboration de règles unifiées concernant le régime de propriété et le cadre réglementaire.

Aux Etats-Unis d'Amérique, les prises de participation étrangères dans les compagnies aériennes sont plafonnées à 24,9 pour cent, et la situation n'évoluera sans doute pas rapidement compte tenu du climat installé par les attentats du 11 septembre 2001.

Beaucoup de spécialistes du secteur sont convaincus que l'interfinancement et la renationalisation ne constituent pas une solution appropriée aux problèmes latents. Les gouvernements doivent recevoir l'assurance que les services du transport aérien peuvent être fournis même sans la présence d'une compagnie nationale. Des possibilités d'emploi satisfaisantes seront maintenues si le processus de regroupement est conduit de façon rationnelle et contrôlée.

En Europe, il existe une volonté politique pour le regroupement du secteur. Les commissaires européens Mario Monti (concurrence) et Loyola de Palacio (transport) ont déclaré qu'ils portaient un jugement plus favorable au regroupement du secteur à l'échelle européenne. On pense que trop de compagnies européennes se disputent actuellement un marché qui ne peut pas couvrir leurs besoins et que, sans un processus de regroupement, tout le secteur tombera sous la domination des compagnies aériennes américaines. Les syndicats sont particulièrement préoccupés par l'éventualité d'un processus de regroupement dirigé au sein de l'Union européenne, qui aurait pour but de surmonter la crise de l'aviation civile.

Selon un document établi par l'Association des compagnies aériennes de l'Amérique latine (AITAL), destiné à être examiné par les ministres des Transports des pays de l'Amérique latine, le transport aérien fournit — directement ou indirectement — 12 pour cent du produit intérieur brut en Amérique latine. Afin d'améliorer les perspectives commerciales à long terme, il est proposé dans le document d'adopter un cadre réglementaire commun qui réduirait les coûts et contribuerait à rationaliser l'utilisation des appareils et des équipages, en s'inspirant de l'Autorité européenne de l'aviation civile (Joint Aviation Authorities (JAA)). Il est également proposé de mettre en place une organisation commune pour le contrôle aérien en s'inspirant de l'organisation européenne Eurocontrol, d'assouplir la réglementation relative aux prises de participation étrangères, en particulier pour les investisseurs de la région, et de prendre les premières mesures qui permettront de créer un marché commun de l'aviation pour l'Amérique latine, en assouplissant immédiatement les critères liés à l'approbation d'accords de partage de code, d'une part, et les droits relatifs au trafic, d'autre part.

Alors que, pour différentes raisons comme la structure bilatérale des accords conclus dans l'aviation civile, un regroupement d'envergure internationale n'est sans doute pas envisageable actuellement, il est possible de lancer le processus à l'échelon d'un pays. C'est le cas en Australie. Au Japon aussi, le processus est lancé sous la forme d'une prise de participation de *Japan Airlines* dans la compagnie *JAS*, troisième transporteur du pays pour les vols intérieurs, moyennant quoi le marché intérieur est désormais en situation de quasi-duopole.

8. Alliances et stratégies des compagnies face à la crise

8.1. Alliances

Diverses considérations d'ordre réglementaire et national font que le système des alliances est actuellement la réponse apportée aux besoins évolutifs de la clientèle et à l'adaptation dictée par la mondialisation dans le secteur. L'un des points clés concerne l'avenir des alliances suite aux événements du 11 septembre 2001. Tout en offrant l'avantage d'un système élargi de compagnies, les alliances font naître des incertitudes sur le plan des décisions en matière d'investissement. Enfin, elles engendrent des coûts de transaction et imposent d'autres contraintes que l'on pourrait éviter par la pleine intégration rendue possible dans les autres secteurs d'activité. La coopération au sein de chaque alliance est une source de défis multiples pour les gestionnaires: taille du réseau constitué, nécessité d'intensifier la coopération, harmonisation et normalisation des opérations communes, recherche de synergies permettant de réaliser des économies. Néanmoins, en période de crise, une alliance ne supprime pas le risque de forte concurrence entre ses propres partenaires.

Actuellement, cinq alliances — *OneWorld*, *Star*, *Wings*, *Sky Team* et *Qualifyer* — apparaissent comme les entités centrales autour desquelles graviteront d'autres compagnies dotées de solides réseaux régionaux, pour la création de réseaux à l'échelle mondiale. On peut donc considérer ces alliances comme des alliances mondiales. Mais elles restent fragiles dans le contexte des attractions et des forces économiques en concurrence. Au fil des ans, plusieurs compagnies ont changé d'alliance. Par exemple, *Austrian Airlines* a quitté l'alliance *Qualifyer* pour l'alliance *Star*. *Air France* vient de lancer l'idée de la création d'une alliance méditerranéenne avec *Alitalia* et *Iberia*. La mise en place d'une alliance triangulaire de ce type exigera qu'*Iberia* quitte l'alliance *OneWorld*.

8.2. Compagnies

L'ensemble des compagnies ont donc pris les mesures à court terme qui viennent d'être décrites, mais peu ont modifié leur stratégie à long terme. Les exploitants de réseau ont supprimé plusieurs vols non rentables et réduit la fréquence des vols sur certaines destinations. Les événements du 11 septembre 2001 ont été un catalyseur important pour toutes les mesures susmentionnées (par exemple, retrait d'appareils anciens et réduction des frais de main-d'œuvre). Les compagnies ont à la fois immobilisé une partie de leur flotte et réduit l'ensemble des dépenses d'investissement non essentielles. Dans la plupart des cas, il a fallu engager les dépenses correspondant aux contrats déjà établis pour différents appareils, mais l'investissement dans d'autres compagnies aériennes n'a pas été considéré comme envisageable à court terme.

La réaction la plus courante des compagnies aériennes face à la crise est le gel du recrutement. D'autres mesures d'économie ont été prises afin d'éviter les plans de licenciement visant le personnel de base: par exemple, non-renouvellement des contrats temporaires ou non-transformation des contrats de stage en contrats de travail à temps complet; assouplissement des modalités relatives au temps de travail (par exemple, temps réduit, temps partiel et temps partagé); baisse de salaire pour le personnel d'encadrement; blocage à durée variable des rémunérations pour le personnel en général; baisse de salaire pour le personnel autre que le personnel d'encadrement et mise en congé volontaire.

Austrian Airlines réduit ses effectifs de 12 pour cent et réduit également sa capacité. Le groupe a décidé de poursuivre la stratégie de réduction vigoureuse des dépenses et de constituer un potentiel solide d'intervention sur différents créneaux du marché en Europe centrale et orientale. *Alitalia*, dans le cadre d'un plan industriel étalé sur deux ans, a annoncé le recentrage de son activité sur les vols intérieurs et le maintien des seuls vols intercontinentaux rentables. *Scandinavian Airlines System (SAS)* a le sentiment de mener une course contre la montre afin de conduire la restructuration créant les conditions nécessaires au retour de la croissance en 2003 — sans être réduite au rang de compagnie régionale d'apport. *Czech Airlines* a abandonné les plans d'extension de sa flotte en 2002, suite au fléchissement de la demande depuis le 11 septembre 2001. Sans réduire la flotte existante, actuellement constituée de 30 unités, la compagnie a l'intention d'utiliser chaque appareil au maximum de sa capacité. La fréquence d'exploitation et l'utilisation quotidienne des appareils seront donc accrues.

Air New Zealand, recapitalisée par le gouvernement, a adopté un plan d'activité étalé sur cinq ans dans le cadre de sa stratégie de sauvetage. Les principaux objectifs de ce plan sont les suivants: i) réduire au minimum les coûts d'exploitation nominaux durant l'exercice en cours; ii) s'adapter au fléchissement de la demande dans le transport de passagers et réduire le réseau de la compagnie à un noyau central dont l'exploitation peut être assurée durablement à moyen terme; iii) stabiliser un pôle de liaisons avec l'Australie pour compenser la perte de trafic régional d'apport consécutive à la faillite d'*Ansett*; iv) s'assurer que la compagnie maintient un avantage compétitif sur ses marchés clés¹.

¹ D. Riordan: «Air NZ's delicate balance», *New Zealand Herald Online*, www.nzherald.co.nz, 6 déc. 2001.

9. Sécurité et sûreté

Les attentats du 11 septembre 2001 montrent à quel point il est aisé de contourner les systèmes de sécurité dans le transport aérien. A l'échelle mondiale, législateurs, responsables d'aéroports, compagnies aériennes, avionneurs et constructeurs s'efforcent de combler les failles du système de sécurité ayant profité aux terroristes, en prenant une série de mesures et en adoptant de nouvelles règles.

L'Assemblée de l'OACI (sept.-oct. 2001) a adopté une résolution intitulée *Déclaration sur l'usage indu d'aéronefs civils comme armes de destruction et autres actes terroristes impliquant l'aviation civile*. En guise de suivi, le Conseil de l'OACI a décidé de convoquer une conférence ministérielle de haut niveau sur la sûreté de l'aviation, qui approuvera vraisemblablement le plan d'action de l'OACI pour le renforcement de la sûreté de l'aviation et réaffirmera la responsabilité des Etats d'assurer la sûreté de l'aviation sur leur territoire¹.

Aux Etats-Unis, le Congrès a approuvé une refonte du système de sécurité visant à concentrer entre les mains du gouvernement les opérations de sûreté liées aux aéroports. Le système de contrôle des bagages, dont l'exploitation était assurée par une société privée, sera désormais placé sous la responsabilité d'un service fédéral de 28 000 agents chargés de l'inspection des bagages. La refonte du système englobe d'autres mesures de sécurité à bord.

Tous les aéroports devront accepter la tutelle du gouvernement fédéral pour le contrôle des bagages, dans les douze mois suivant la promulgation de la loi sur la refonte du système. Des appareils de détection électronique devront être installés d'ici à fin 2002. Les nouveaux agents chargés de l'inspection des bagages seront obligatoirement citoyens américains. Les agents étrangers ne seront pas licenciés durant la période de transition, mais certaines compagnies de sécurité estiment actuellement que beaucoup d'employés donneront eux-mêmes leur démission en raison des incertitudes qui planent sur leur emploi. Le principal syndicat d'employés fédéraux est mécontent du fait que la loi ne garantira pas le droit de syndicalisation pour les agents fédéraux chargés de l'inspection des bagages, mais il a accueilli favorablement la mise en place d'un service fédéral de 28 000 agents².

D'après les dernières indications, le ministère des Transports ne pourra sans doute pas respecter le délai prévu pour la mise en œuvre d'une procédure de détection d'explosifs applicable à tous les bagages, par manque de main-d'œuvre, de chiens renifleurs d'explosifs et d'appareils de détection³.

La Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC) a élaboré des mesures pour renforcer la sûreté au sol, accroître la sûreté en vol et poursuivre les travaux sur la nécessité vitale de maintenir des communications air-sol en situation de crise. L'Institut

¹ Organisation de l'aviation civile internationale, communiqué de presse PIO 15/2001, 28 nov. 2001.

² J. Eilperin et C. Mayer: «Federal air-security Bill clears Congress», www.washingtonpost.com, 17 nov. 2001.

³ G. Robinson: «US cannot meet deadline for new airport security», *Financial Times* (Londres), 28 nov. 2001.

régional européen de formation à la sûreté de l'aviation (EASTI) a un rôle important à jouer dans la formation de tout le personnel de sûreté⁴.

Dans une déclaration sur le thème de la réglementation requise pour assurer la sécurité aérienne, présentée à la sous-commission sur l'énergie, les ressources naturelles et la réglementation de la Chambre des représentants du Congrès des Etats-Unis d'Amérique, M. John O'Brien, directeur technique de la sécurité aérienne pour l'Association nationale des pilotes de ligne (ALPA), a indiqué que les pilotes de nombreuses compagnies aériennes américaines jugent ennuyeuse, inadaptée et non réaliste la formation qu'ils reçoivent en matière de sécurité — largement répétitive d'une année sur l'autre et consistant parfois essentiellement à visionner des vidéocassettes. Selon M. O'Brien, l'ALPA soutient les appels lancés aux pouvoirs publics et au secteur de l'aviation pour l'élaboration de directives détaillées, qui permettront la mise en place d'un programme de formation du personnel navigant et du personnel de cabine des compagnies régulières préparant les équipages à affronter des situations de menaces potentielles. Il convient d'étendre ces modalités aux pilotes d'avion-cargo, qui ont des besoins spécifiques en la matière. L'ALPA collaborera avec les organismes gouvernementaux et les organisations du secteur pour définir une stratégie commune de formation applicable au personnel des compagnies aériennes, concernant les méthodes à utiliser face à la piraterie aérienne⁵.

⁴ Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC), communiqué de presse 177E, 4 déc. 2001.

⁵ ALPA, 27 nov. 2001, www.alpa.org.

10. Conséquences sociales de la crise

10.1. Effets sur l'emploi

Suite aux événements du 11 septembre 2001, les transporteurs américains ont annoncé rapidement des suppressions de vols et des suppressions d'emplois. Le secteur subissait déjà une baisse de la demande des passagers, en particulier pour les voyages d'affaires, et la plupart des compagnies ont fait savoir qu'elles souhaitent réduire leurs effectifs d'environ 20 pour cent. Les plans de licenciement (voir tableau 3 de l'annexe statistique) annoncés sans tarder concordaient avec les suppressions de vols.

En Europe, la baisse de trafic, moins alarmante, a conduit à des annonces de licenciements moins sévères. Trois facteurs semblent expliquer la réaction plus lente aux événements.

Premièrement, l'incertitude entourant l'impact de ces événements était plus grande. Deuxièmement, les compagnies nationales ne savaient pas si elles recevraient une aide financière ou autre de la part des gouvernements ou de la Commission européenne, ni quelle serait la nature de cette aide. Troisièmement, les dispositions relatives au dialogue social par le biais des comités d'entreprise et autres mécanismes prévoyaient obligatoirement une consultation préalable avec le personnel et les représentants des syndicats.

Une dissymétrie nette apparaît entre la réaction des compagnies aériennes en Amérique du Nord et en Europe. Outre-Atlantique, les compagnies ont annoncé immédiatement des suppressions d'emplois considérables, avant d'engager un processus de négociation (souvent difficile) avec les représentants du personnel, les syndicats s'efforçant de réduire l'ampleur et les effets des plans de licenciement annoncés.

En Europe, inversement, de nombreuses compagnies ont étudié et mis en œuvre une série de scénarios de substitution aux licenciements directs, consultant abondamment le personnel et les représentants des syndicats, généralement selon les dispositions prévues par la législation sur l'emploi.

Les deux réactions se rapprochent sans doute en termes de résultats concrets, dans la mesure où l'on est parvenu à réduire largement le nombre des licenciements annoncé initialement. Néanmoins, la conception du dialogue social en Amérique du Nord semble avoir exacerbé des tensions latentes entre la direction et le personnel (voir tableau 4 de l'annexe statistique).

A l'instar des compagnies régulières, les affrêteurs ont annoncé des licenciements, et leur personnel a accepté des baisses de salaire. Par exemple, les pilotes de la compagnie *Air 2000* ont accepté une réduction de salaire de 5 pour cent, ce qui a permis de préserver 45 emplois. Néanmoins, 32 pilotes ont été licenciés, et 16 pilotes seront rétrogradés au poste de copilote. Il est prévu de supprimer la réduction de salaire de 5 pour cent lorsque la conjoncture sera meilleure à l'horizon de l'été 2002. Enfin, *Air 2000* a retiré du service deux Boeing 757.

Les organisateurs de voyages réagissent également à la crise en annonçant des réductions de capacité, des suppressions d'emplois et des baisses de salaire. Jusqu'au début du mois de novembre 2001, les voyageurs ont supprimé 3 000 emplois. Pour sa part, la société *Thomas Cook* a annoncé la suppression de 1 500 emplois au Royaume-Uni et une baisse de salaire de 10 pour cent pour le personnel restant. Le personnel d'encadrement de

cette société a accepté une baisse de salaire de 15 pour cent. D'autres sociétés ont annoncé des suppressions d'emplois: 500 licenciements à *First Choice*, 400 à *Thomson* et 350 à *Airtours*.

10.2. Différences de répercussion (hommes/femmes et minorités)

On manque d'informations concernant la situation de l'emploi des femmes et de différentes minorités ethniques dans l'aviation civile. Par exemple, l'OACI recueille des données sur le nombre total d'employés des compagnies aériennes dans 55 pays, mais sans rassembler de données sur la répartition entre hommes et femmes.

De même, les données par pays sont rares. Par exemple, au Royaume-Uni, les statistiques officielles donnent la répartition entre les hommes (47,5 pour cent) et les femmes (52,5 pour cent) dans le transport aérien, mais sans indications détaillées par activité professionnelle ou pôle d'activité à l'intérieur du secteur (par exemple, compagnies aériennes par rapport aux sociétés de maintenance d'aéronefs, personnel navigant par rapport au personnel de cabine).

Aux Etats-Unis d'Amérique, l'un des rares pays publiant des informations plus détaillées, on constate que les pilotes sont essentiellement des hommes, blancs, diplômés de l'université (à peine 3,7 pour cent de femmes, 1,9 pour cent de Noirs et 4,3 pour cent de personnes d'origine hispanique). De même, chez les mécaniciens, on trouve seulement 6 pour cent de femmes, 8,3 pour cent de Noirs et 9 pour cent d'employés d'origine hispanique. En revanche, il y a 80 pour cent de femmes chez le personnel de cabine (12 pour cent de Noirs et 8 pour cent de personnes d'origine hispanique)¹.

Dans l'étude de Turnbull et Harvey relative aux différences de répercussion sur les femmes et les minorités, la conclusion est que les stratégies de ressources humaines sont appliquées sans discrimination vis-à-vis des femmes et que la crise n'a pas une incidence disproportionnée sur les minorités ethniques. Néanmoins, la plupart des syndicats restent vigilants pour faire la distinction entre les «effets disproportionnés» et la «discrimination».

Il n'est pas rare que les syndicats dont les membres sont essentiellement des femmes (par exemple, personnel de cabine) ou des personnes appartenant aux minorités ethniques (par exemple, personnel des sociétés de restauration et de nettoyage) signalent un «impact disproportionné» sur les groupes considérés, en liaison avec les récents programmes de restructuration. Par exemple, l'Association nationale du personnel de cabine des Etats-Unis et le Syndicat national des personnels navigants et de cabine (SNPNC, France) ont fait observer que, compte tenu de la composition essentiellement féminine des catégories représentées, il existe par définition un «effet disproportionné» sur les femmes².

D'autres syndicats ont fait valoir que beaucoup de suppressions d'emplois temporaires ou contractuels, dans le cadre des mesures d'économie «souples» (visant à protéger le personnel «de base» des compagnies à travers le licenciement de personnel «périphérique»), avaient un effet disproportionné sur les femmes et les minorités ethniques. Néanmoins, toute analyse complète des différences de répercussion (hommes/femmes, minorités) suppose une étude détaillée de la situation au sein de plusieurs compagnies aériennes, aéroports et autres sociétés dont l'activité est liée à

¹ Bureau of Labor Statistics. Pour l'analyse, voir N. Brown Johnson: *Airlines*, School of Management, University of Kentucky, Etats-Unis, cité dans Turnbull et Harvey, *op. cit.*

² Turnbull et Harvey, *op. cit.*

l'aviation civile, par catégories professionnelles. Le temps limité dont nous disposons ne permettait pas de réunir de telles données³.

En matière de discrimination, plusieurs syndicats ont souligné que certaines clauses des contrats de travail (surtout les clauses d'ancienneté) assurent une protection efficace aux femmes et aux minorités ethniques. Un représentant syndical a d'ailleurs précisé que le racisme et le sexisme étaient des pratiques institutionnalisées dans certains pôles d'activité du secteur, mais l'ancienneté est un fondement du marché du travail qui permet de contrer ce genre de pratique⁴. Il arrive que de telles clauses soient annulées pour établir des prestations ou des avantages complémentaires en faveur des groupes considérés (par exemple, au Royaume-Uni, conclusion d'un accord sur le temps de travail à temps partiel entre British Midlands (BMI) et l'Association nationale des pilotes de ligne (BALPA), qui permet aux femmes pilotes désireuses de choisir le travail à temps partiel après un congé de maternité de bénéficier d'une priorité en cas de vacance d'emploi, indépendamment de l'ancienneté).

Dans d'autres cas, les stratégies de ressources humaines peuvent être à la fois «officiellement équitables» et «officieusement discriminatoires». On vient de le voir, beaucoup de programmes de restructuration modifient le temps de travail ou introduisent de nouvelles formules de travail posté qui pourraient désavantager les femmes. Chez *Aer Lingus*, par exemple, un certain nombre d'employés ont exprimé des préoccupations liées au projet de modification des modalités du travail posté, qui pourraient amener un nombre important de femmes membres du personnel de cabine à demander qu'on leur applique le plan de départ volontaire désormais applicable.

On sait depuis longtemps que toute restructuration comporte une série de suppressions d'emplois allant du licenciement (à l'initiative de l'employeur) au départ volontaire (à l'initiative de l'employé) mais, par ailleurs, beaucoup d'employés «acceptent» un plan de départ volontaire parce que le projet de modification de l'organisation du travail et des conditions d'emploi soumis au personnel ne leur paraît pas acceptable («départ volontaire forcé»)⁵.

En conséquence, il convient de surveiller attentivement les programmes de départ et les modifications de l'organisation du travail proposés au personnel. Ni la direction ni les syndicats ne doivent simplement partir du principe qu'un employé «volontaire» au départ ou à la mise en congé agit de son plein gré.

10.3. Formation et recyclage

A l'occasion d'une réunion d'urgence de la Commission du dialogue social européen dans l'aviation civile, les partenaires sociaux ont reconnu que, sur le plan de la sécurité, non seulement les employés de l'aviation civile mettent leur propre vie en danger, mais encore ils sont responsables de l'application des nouvelles mesures de sécurité actuellement à l'étude. En outre, les employés assument la responsabilité colossale de la sûreté des passagers et de leur protection en vol. Il est donc impératif de recruter du

³ Ces données ont été demandées à plusieurs compagnies de l'aviation civile, mais la plupart des compagnies ont répondu qu'elles ne disposaient pas de répartition détaillée et/ou qu'en principe elles ne divulgueraient pas de telles informations.

⁴ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

⁵ Voir P. Turnbull et V. Wass: «Redundancy and the paradox of job insecurity», dans l'ouvrage publié sous la direction de E. Heery et J. Salmon: *The insecure workforce* (Londres, Routledge, 2000).

personnel dûment formé et compétent pour les opérations au sol et à bord. Des ressources financières doivent être affectées à ce volet particulier⁶.

L'étude de Turnbull et Harvey⁷ montre que les pilotes en particulier expriment des préoccupations sur le gel du recrutement et la réduction de la formation. Selon le réseau de formation des pilotes InterCockpit Pilot Training Network, filiale indépendante de la société de formation Lufthansa Flight Training, les compagnies européennes devront recruter jusqu'à 80 000 pilotes au cours des dix prochaines années. L'Association européenne des personnels navigants techniques (ECA) a donc invité la Commission européenne à examiner les trois aspects suivants: stratégies assurant la continuité de la délivrance des qualifications et des licences aux pilotes chômeurs, nécessité d'un soutien financier couvrant les dépenses de formation actuelles et futures pour les pilotes, et stratégies visant à promouvoir la mobilité professionnelle au sein de l'Union européenne.

Les contrôleurs aériens sont également très préoccupés par la réduction de la formation dans certains pays. A l'échelle mondiale, la pénurie de contrôleurs aériens est évaluée dans une fourchette comprise entre 15 et 20 pour cent, et il faut de trois à cinq ans pour assurer pleinement la formation et l'autonomie opérationnelle d'un contrôleur aérien⁸.

La crise soulève à nouveau la question de la certification des membres du personnel de cabine et au sol comme professionnels de la sécurité, statut que demande instamment la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF). Cette organisation affirme que le secteur de l'aviation civile et les gouvernements doivent reconnaître le statut de spécialiste de la sécurité, pour faire en sorte que le secteur dispose d'employés équipés, qualifiés et motivés, capables d'assurer la sécurité et la sûreté⁹.

Aujourd'hui, environ 50 pour cent des Etats membres de l'OACI délivrent des licences pour le personnel de cabine, mais ces licences ne sont pas obligatoires dans les pays majeurs, moyennant quoi moins de 10 pour cent des membres du personnel de cabine dans le monde sont détenteurs d'une licence.

En vertu des règles et des principes de la Convention de Chicago applicables à la délivrance de licences pour le personnel, l'Etat dans lequel est enregistré un aéronef assume trois responsabilités: qualification des équipages, conduite des opérations en vol, maintenance. L'annexe 6 à la convention, relative à l'opération des aéronefs, définit les exigences de formation pour les équipages, y compris le personnel de cabine. La licence sanctionne l'apprentissage d'un savoir-faire qui est le résultat de la sélection et de la formation. Il y a donc un lien direct et une relation de subordination entre la formation du personnel et la délivrance de licences. La formation est un processus technique qui apporte les compétences nécessaires, et la délivrance des licences est un processus administratif qui atteste de ces compétences.

Les aspects relatifs aux relations professionnelles entrent également en ligne de compte. On a souvent utilisé les licences, en particulier à travers la validation des licences étrangères, pour contrôler les flux de personnel dans la dotation en effectifs, au-delà de la

⁶ Opinion conjointe des partenaires sociaux européens du secteur de l'aviation civile, Bruxelles, 12 oct. 2001.

⁷ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

⁸ M. Baumgartner (IFATCA), informations soumises à la Réunion de réflexion du BIT sur les répercussions des événements du 11 septembre 2001 sur l'aviation civile (Genève, 29-30 oct. 2001).

⁹ S. Enright: «Getting back off the ground», *Transport International*, ITF, Londres, n° 4:2001, pp. 12-13.

fonction première du contrôle de savoir-faire. En règle générale, le personnel de cabine qualifié sur la base d'une licence a dans les relations professionnelles un pouvoir de négociation plus fort que le personnel sans licence. Dès lors, certains dans l'aviation civile estiment que l'intérêt manifesté par le personnel à l'égard des licences est dicté plutôt par des considérations liées aux relations professionnelles que par des considérations liées à la sûreté¹⁰.

Afin d'encadrer et d'aider les employés de l'ancienne compagnie *Sabena* dans leur recherche d'emplois, les autorités régionales belges ont créé des cellules de l'emploi qui seront actives pendant deux ans. Ces cellules ont d'abord pour mission d'aider les anciens employés à surmonter le choc affectif du chômage. Lorsque les intéressés auront compris qu'ils doivent rechercher un emploi, leur esprit sera prêt à passer au stade de la candidature. Les cellules pourront alors fournir une assistance liée à des compétences indispensables dans la vie courante: par exemple, faire acte de candidature, rédiger un curriculum vitae et mettre ses qualités en valeur. Enfin, les cellules assureront une formation soit à travers les centres de formation classiques des services de l'emploi, soit dans d'autres centres de formation, en cas de demande pléthorique. Le coordonnateur des cellules de l'emploi estime que l'arrivée d'anciens employés de *Sabena* sur le marché du travail régional est un enrichissement dans la mesure où les demandeurs d'emploi à haut niveau de qualification ne sont pas assez nombreux¹¹.

¹⁰ P. Lamy: «Cabin crew licensing is a question that may need to be revisited», *Journal de l'OACI*, Montréal, vol. 56, n° 8 (oct. 2001).

¹¹ T. Ysebaert: «Ex-werknemers Sabena zijn zegen voor arbeidsmarkt», *De Standaard Online*, www.standard.be, 6 déc. 2001.

11. Dialogue social

11.1. Relations professionnelles dans l'aviation civile

Les relations professionnelles ont toujours joué un rôle important dans la compétitivité des compagnies aériennes et de différentes sociétés dont l'activité est liée à l'aviation civile. Traditionnellement, les grèves et autres formes de conflit du travail attirent beaucoup l'attention, en donnant une image défavorable, manifestement parce que ces actions sont visibles et ont un impact immédiat à la fois sur les passagers et sur les recettes. Par exemple, la grève de trois jours du personnel de cabine de *British Airways*, en 1997, a engendré pour la compagnie un manque à gagner estimé à 125 millions de livres sterling. En outre, le conflit a sapé le moral des employés, détérioré la satisfaction au travail et mécontenté la clientèle.

De même, aux Etats-Unis, on considère que les conflits du travail affectent défavorablement la qualité du service, la productivité et les divers résultats financiers des compagnies aériennes¹. Néanmoins, les aspects qui influent en priorité sur les performances sont plus prosaïques. Ce sont, par exemple, l'organisation de l'activité fixée par les règles du travail, le comportement des employés, le niveau et la structure des coûts de main-d'œuvre, y compris les effets de telles variables sur la productivité et la qualité du service².

Les éléments en question prennent une dimension encore plus importante depuis quelques années. Puisque la concurrence nationale et internationale s'intensifie nettement à travers la déréglementation, la transformation des opérateurs en entreprises commerciales ou la privatisation de nombreuses compagnies aériennes, le travail est un facteur de préoccupation croissante dans les stratégies de recherche de compétitivité, en liaison avec la réduction des tarifs et le maintien ou l'amélioration de la qualité du service.

Quelques signes dénotent une amélioration des relations entre les employeurs et les employés ces dernières années. Ainsi, aux Etats-Unis, le nombre des grèves a considérablement diminué à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix.

Mais certains indicateurs propres aux relations professionnelles traduisent une autre réalité. Toujours aux Etats-Unis, l'évaluation de «l'efficacité de négociation» montre que le temps de négociation pour l'élaboration ou la révision des conventions collectives augmente considérablement. Les données recueillies pour les dix grandes compagnies américaines révèlent que la durée moyenne de négociation des conventions est supérieure à 17 mois. Cette durée atteint presque deux ans à *US Airways* et elle est de 30 mois chez *America West*³.

¹ J. Hoffer Gittell, A. von Nordenflycht et T.A. Kochan: *Mutual gains or zero sum? Labor relations and stakeholder outcomes in the airline industry*, Harvard Business School, cité dans Turnbull et Harvey, *op. cit.*

² P. Cappelli: *Airline labor relations in the global era: The new frontier* (Ithaca, ILR Press, 1995).

³ La «durée» s'entend du nombre de mois écoulés entre la date amendable de la convention précédente et la ratification de la convention en cours de négociation. Voir MIT Global Airline Industry Program: *Average length of negotiations for airline labor contracts* (Massachusetts Institute of Technology, 2001).

Aujourd'hui, il n'est pas rare que les compagnies aériennes de nombreux pays imposent, sans négocier, les modifications du temps de travail, l'indexation des salaires au rendement, les rémunérations «à la carte» fixées pour les nouveaux venus dans l'entreprise, le reclassement ou l'utilisation polyvalente du personnel, et le travail posté⁴. Mais on s'aperçoit aux Etats-Unis que la «méthode dure» et le contournement des syndicats ne portent pas leurs fruits⁵. En fait, l'une des conclusions essentielles du programme d'étude sur l'aviation civile dans le monde (Massachusetts Institute of Technology) est que les efforts visant à rogner le pouvoir de négociation des syndicats risquent de donner des résultats négatifs, voire désastreux⁶.

Les deux compagnies établies à Dallas–Fort Worth, *American Airlines* et *Southwest Airlines*, tirent parti de la générosité de leurs employés. En effet, les employés de la compagnie *American Airlines* ont déjà versé près de 2 millions de dollars sous la forme de dons à un programme intitulé «American Heroes» («Héros américains»), établi par la compagnie après que les événements du 11 septembre 2001 eurent aggravé les difficultés financières de l'entreprise. Il s'agit d'un programme à formule non limitative. Certains ont apporté leur contribution en une fois, d'autres ont autorisé le prélèvement automatique continu de sommes fixes sur leur salaire pour soutenir l'entreprise.

Southwest Airlines a créé son programme «Pledge to Love» («Vœu de fidélité») alors que de nombreux employés avaient eux-mêmes proposé leur aide. Par des contributions prélevées sur les salaires de novembre et décembre 2001, les donateurs au sein de l'entreprise ont réuni 1,3 million de dollars, là aussi pour soulager les difficultés financières de *Southwest*⁷.

Mais d'autres compagnies brandissent le spectre de la faillite pour contraindre leurs employés et les syndicats qui les représentent à faire des concessions. A *Middle East Airlines (MEA)*, la crise a été résolue, mais la compagnie, qui fonctionne à perte, a licencié 1 450 employés. On a demandé aux 2 500 employés restants de signer des contrats prévoyant une augmentation du temps de travail et la suppression de la plupart des prestations. Les syndicats ont été contraints d'accepter les licenciements car la compagnie utilisait la faillite comme menace. Le plan de licenciement et les contrats susmentionnés s'inscrivent dans la politique de rationalisation de l'entreprise menée par les pouvoirs publics au Liban, l'espoir étant de trouver un investisseur stratégique avant la fin de l'année 2001⁸.

Début novembre 2001, *Finnair* a conclu des accords avec cinq syndicats représentant le personnel de bureau, les techniciens, les pilotes, les ingénieurs et le personnel d'encadrement pour mettre en place un plan de réduction de la masse salariale compte tenu du fléchissement du marché. Ces accords couvrent les congés, les primes de rendement pour 2002 et les augmentations générales de salaire. Suite à la conclusion des accords, *Finnair* a déclaré que le risque du chômage technique sur quatre semaines — abordé

⁴ P. Blyton, M. Martínez Lucio, J. McGurk et P. Turnbull: *Contesting globalisation: Airline restructuring, labour flexibility and trade union strategies* (Londres, ITF, 1998).

⁵ Hoffer Gittell *et al.*, *op. cit.*

⁶ A. von Nordenflycht: *Alternative Approaches to Airline Labor Relations* (Massachusetts Institute of Technology, 2001).

⁷ T. Maxon: «American, Southwest workers have donated millions to aid firms», www.dallasnews.com, 19 nov. 2001.

⁸ «MEA crisis ends», *Airports International*, vol. 34, n° 8 (oct./nov. 2001).

initialement au cours des négociations — s'éloignait ou que l'on pouvait au moins en réduire considérablement la durée⁹.

Qantas a reçu le soutien de la plupart des syndicats pour le blocage des rémunérations, car la compagnie avait d'abord donné des assurances concernant l'externalisation du travail. La révision de la grille des salaires permet de préserver les employés de l'aéroport de la prochaine série de licenciements, et la compagnie a promis de ne pas sous-traiter les tâches propres aux services de réservation, aux centres d'appel et aux services de fret et de chargement. Enfin, la révision des rémunérations apporte une amélioration des avantages indirects et d'autres prestations, qui visent à compenser le blocage des rémunérations prévu sur une période de 12 à 18 mois. Neuf des treize syndicats de la compagnie *Qantas* ont approuvé l'accord.

11.2. Gouvernements

Les stratégies de ressources humaines traitées précédemment concernent essentiellement la prise de décisions dans l'entreprise. Mais comme les compagnies nationales publiques représentent une grande part des opérateurs, l'Etat intervient souvent dans ces décisions (par exemple, soutien financier pour les plans de retraite anticipée et de départ volontaire ou assistance partielle aux programmes de travail à temps réduit). Dans le cadre de l'étude de Turnbull et Harvey¹⁰, les syndicats ont été invités à se prononcer sur la politique que les pouvoirs publics devraient mener pour soutenir l'aviation civile durant la crise (voir tableau 6 de l'annexe statistique).

Les syndicats ont accueilli très favorablement le soutien financier aux programmes de recyclage et aux allocations de chômage. Ils ont également accueilli avec bienveillance l'assistance financière aux compagnies aériennes et aux aéroports, et l'aide permettant aux compagnies de faire face à l'augmentation des dépenses d'assurance.

La stratégie la mieux accueillie est celle qui englobe les initiatives favorisant le dialogue social. Dans le secteur proprement dit, on a décerné des louanges à beaucoup de compagnies spécifiques et de sociétés dont l'activité est liée à l'aviation civile pour leur action en faveur d'une concertation sociale étendue et plus pertinente, suite aux événements tragiques du 11 septembre 2001. Mais les syndicats continuent d'accorder une importance vitale aux initiatives gouvernementales en la matière.

L'ampleur de la crise a exigé de la part des pouvoirs publics une intervention dans la prise de décisions, sur le plan économique et dans d'autres domaines connexes, particulièrement en liaison avec les programmes de restructuration. Or les syndicats demandent à être pleinement associés aux discussions et à la prise de décisions dans le domaine des stratégies. Enfin, les syndicats encouragent toute initiative favorisant le dialogue social à l'échelle régionale et internationale comme au plan national.

Par exemple, les syndicats européens et d'autres organisations du secteur ont instamment demandé à la Commission européenne de lancer le dialogue social et de charger un groupe ad hoc d'examiner les répercussions sociales de la crise de l'aviation civile (sur la même base que les groupes chargés d'étudier les questions de sécurité et

⁹ Air Transport World: «Other News», www.atwonline.com, 20 nov. 2001.

¹⁰ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

d'assurance)¹¹. Le groupe a tenu sa première réunion à Bruxelles le 3 décembre 2001. Bien que cette réunion ait produit des résultats limités, la Commission européenne a déclaré qu'elle avait l'intention de surveiller attentivement l'impact de la crise en collaboration avec les partenaires sociaux.

A l'échelle internationale, les différents syndicats ainsi que l'ITF et d'autres organisations internationales ont salué les initiatives de l'OIT visant à encourager le dialogue social, en particulier à travers la réunion de réflexion tenue au mois d'octobre 2001 et la réunion tripartite sur l'aviation civile du mois de janvier 2002.

En Belgique, le gouvernement, actionnaire majoritaire de *Sabena*, a négocié un plan social avec les syndicats en faveur des employés. Dans cet accord, on se rapproche des prestations normalement prévues par la loi en cas de licenciement, et des efforts particuliers ont été déployés pour venir en aide aux personnes ayant vingt années de service ou plus ou bien pour les personnes ayant moins de cinq années de service auprès de *Sabena*.

Les autorités suisses ont chargé une équipe de travail de rechercher les moyens nécessaires au financement du plan social pour le personnel de *Swissair*, y compris les personnes au bénéfice de la retraite anticipée dans le cadre de programmes de restructuration antérieurs. Les pouvoirs publics ont décidé de porter les allocations de chômage à un niveau qui correspond à 100 pour cent du dernier salaire pour les employés au chômage à partir de fin 2001. Le gouvernement n'apportera aucune autre contribution au financement du plan social.

En Irlande, les pouvoirs publics ont décidé de proposer aux syndicats de la compagnie *Aer Lingus* d'entrer dans le capital de l'entreprise à hauteur de 14,9 pour cent, en échange d'un plan prévoyant le licenciement de plus de 2 000 personnes et d'une transformation radicale des pratiques de travail. Le gouvernement peut éventuellement accorder aux syndicats un prêt pouvant aller jusqu'à 5 millions de livres irlandaises pour le rachat de la part de capital déjà détenue à hauteur de 4,7 pour cent par des actionnaires individuels employés de la compagnie. Les employés ne seront pas tenus de financer l'apport supplémentaire de 10 pour cent au moment de l'offre: on estime en effet que les suppressions d'emplois et les nouvelles pratiques de travail permettront d'économiser sur trois ans 100 millions de livres irlandaises en dépenses d'exploitation, ce qui représente une base de financement suffisante. Enfin, il est prévu d'introduire un programme d'intéressement aux bénéficiaires, avec effet immédiat, si les travailleurs acceptent le plan de sauvetage. Au cas où *Aer Lingus* serait vendue ou partiellement nationalisée, le programme d'intéressement se poursuivrait — ou bien il faudrait indemniser le personnel.

¹¹ Voir par exemple la déclaration conjointe des organisations ACI, AEA, CANSO, ECA, ERA, ETF et IACA EUROPE soumise au Conseil des ministres des Transports à Luxembourg, 16 oct. 2001.

12. Meilleures pratiques

Delta et *Continental Airlines* donnent l'exemple en matière de solutions novatrices. *Delta* a toujours été dirigée dans une culture de «famille au sein de l'entreprise», sur la base de rémunérations élevées et de perspectives d'emploi à vie. Cette stratégie a donné entièrement satisfaction pendant de nombreuses années mais, en 1994, le transporteur a finalement annoncé 15 000 licenciements et des baisses de salaire unilatérales¹.

Après les événements du 11 septembre 2001, *Delta* a déployé des efforts soutenus pour éviter tout licenciement supplémentaire, et plus de 11 000 employés ont accepté l'un des six programmes de départ volontaire proposés au personnel. On atteindra donc un total de 2 000 licenciements (voir tableau 4 de l'annexe statistique) en dehors des départs volontaires. Manifestement, bon nombre d'employés mis en congé prolongé seront rappelés lorsque la demande reprendra.

Continental Airlines a modifié sa culture d'entreprise ces dernières années (après 1993), augmentant les performances grâce à une amélioration du climat de confiance et de la motivation des employés². La compagnie a instauré une communication de fond reposant sur des consultations régulières entre la direction et les salariés, à de multiples niveaux. Parallèlement, elle a indexé les salaires sur le rendement et mis en œuvre différentes stratégies et procédures qui englobent l'ensemble des employés pour favoriser la coopération interprofessionnelle³. *Continental Airlines*, qui a annoncé 12 000 licenciements, s'attend à pouvoir éviter 3 500 licenciements car certaines personnes menacées de licenciement ont choisi la retraite anticipée ou la mise en congé. Les employés qui choisissent la mise en congé peuvent travailler à temps complet pour une autre société et continuer à recevoir des prestations de la part de la compagnie pendant une période qui peut aller jusqu'à un an.

US Airways, devant assumer au troisième trimestre 2001 un programme de 75 millions de dollars lié à la mise en congé de 11 000 employés, a pu ramener ce chiffre à 9 000 à la faveur de départs volontaires. Les périodes de mise en congé varient en fonction de la catégorie professionnelle, mais la durée du congé peut aller jusqu'à trois ans. Ces périodes ont été négociées avec les syndicats de pilotes, de personnel de cabine, d'employés de maintenance et d'agents assurant des services aux passagers.

Air Canada a conclu une série d'accords avec les différents syndicats pour éviter, au moins provisoirement, de procéder à un tiers des 9 000 licenciements annoncés antérieurement. La compagnie est parvenue à un accord avec le personnel de cabine, représenté par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). L'accord, qui instaure un système de partage du travail sur une base volontaire, permettra de sauvegarder 129 emplois. Ainsi, on réduit de 40 pour cent le temps de travail normal, pendant 26 semaines, pour le personnel de cabine ayant accepté de participer à ce programme (plus de 300 personnes). L'organisme public Développement des ressources humaines Canada assurera une indemnisation partielle du manque à gagner résultant de la réduction du temps de travail par le biais de son programme d'assurance au titre du partage du travail.

¹ Voir Hoffer Gittell *et al.*, *op. cit.* *Delta* fait actuellement l'objet d'une campagne de syndicalisation de la part de l'Association du personnel de cabine.

² Voir G. Bethune (avec S. Hubler): *From worst to first* (New York, John Wiley & Sons, 1998), voir également Hoffer Gittell *et al.*, *op. cit.*

³ von Nordenflycht, *op. cit.*

Par ailleurs, la compagnie a conclu un accord — affectant 6 600 employés — avec le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) concernant des programmes volontaires, y compris la mise en congé, le partage des tâches et du travail, les incitations spécifiques à la retraite, etc., ce qui a permis d'éviter 1 282 licenciements prévus pour les employés membres de TCA-Canada. Les employés de la vente et des services à la clientèle représentés par TCA-Canada auront un temps de travail réduit (chômage partiel) pendant 26 semaines, et cette période est extensible. La compagnie pense qu'elle réalisera ainsi des économies à partir de la première période de versement des salaires en janvier 2002.

Un accord provisoire a été conclu avec l'Association des pilotes afin de préserver 170 emplois à travers un système de partage du travail, un programme de retraite anticipée et une série d'autres mesures. La compagnie et l'Association des pilotes, qui représente 3 225 pilotes, ont arrêté un plan obligatoire de partage du travail et de réduction du temps vol de cale à cale, doublé d'un plan d'incitation de départ à la retraite. Sous réserve de l'approbation de la base, l'accord entrerait en vigueur le 1^{er} janvier 2002 pour une période de douze à dix-huit mois.

Enfin, des contrats conclus pour la fourniture de services techniques à d'autres compagnies ont permis de sauvegarder 1 080 emplois parmi les membres de l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale.

En Europe, les compagnies ont déployé des efforts encore plus soutenus pour éviter les licenciements dans la mesure du possible, particulièrement sur une base non volontaire. Comme leurs homologues américaines, beaucoup de compagnies aériennes européennes n'ont pas les ressources financières qui permettent de financer les programmes existants de départ et de retraite anticipée (du moins sans aide de l'Etat), et la plupart des syndicats sont vigoureusement opposés aux licenciements sur une base non volontaire.

KLM et sept syndicats ont décidé de différer une augmentation programmée des salaires, de réduire les périodes de congé annuel de certains employés et de supprimer des emplois si possible en évitant toute mise en congé sous une forme non volontaire. Les mesures adoptées, qui s'appliquent uniquement aux employés couverts par la convention collective nationale, ont pour objet d'aider la compagnie à ajuster sa capacité face à une situation critique. L'augmentation de salaire de 2 pour cent prévue au 1^{er} décembre 2001 a été différée au 1^{er} avril 2002, mais il est néanmoins prévu de verser la prime de fin d'année pour 2001. *KLM* et les syndicats envisagent de collaborer en 2002 pour arrêter les modalités qui permettront de réaliser un gain d'efficacité structurelle de 2 pour cent. Le personnel au sol a accepté de renoncer à quatre jours de congé, et le personnel de bord renoncera lui à six jours de congé ou consentira un sacrifice équivalent. La compagnie a l'intention d'indemniser les employés concernés, avant avril 2003, en leur versant une prime qui représente 2 pour cent de leur salaire annuel ou l'équivalent en jours de congé⁴.

En Allemagne, *Lufthansa* a fait une demande auprès de l'Office fédéral de l'emploi pour appliquer la réduction du temps de travail aux 12 000 membres du personnel de cabine, après la conclusion d'un accord avec les syndicats sur les modalités qui garantissent au personnel concerné un temps de vol de 70 heures par mois. Ce processus a permis de sauvegarder 650 emplois de stagiaire. La législation allemande autorise l'Etat à assumer le financement du manque à gagner — qui aurait pris la forme d'une réduction de salaire en dehors de l'arrangement prévu. Par ailleurs, *Lufthansa* a conclu un accord avec le syndicat Ver.di et le syndicat de pilotes Vereinigung Cockpit (VC) concernant des mesures d'économie qui, en combinaison avec le train de mesures précédent, amélioreront en principe la trésorerie pour 2002, au moins à hauteur de 210 millions d'euros. La

⁴ *Air Transport World*: «Other News», www.atwonline.com, 3 déc. 2001.

deuxième série de mesures prévoit le blocage temporaire des rémunérations pour le personnel au sol et le personnel de cabine, et la suspension de certaines augmentations de salaire négociées antérieurement pour les membres du syndicat VC. En échange de telles concessions, *Lufthansa* ne procédera à aucun licenciement de personnel ni à aucune interruption de contrat pour les employés en stage, d'ici à fin 2002.

Les compagnies aériennes de la région Asie-Pacifique, de l'Amérique latine et de l'Afrique rencontrent aussi des difficultés de trésorerie. Néanmoins, 63 pour cent des syndicats interrogés dans le cadre de l'étude ont fait savoir que des programmes de retraite anticipée avaient été introduits après le 11 septembre 2001, et 46 pour cent des syndicats interrogés ont signalé la mise en œuvre de programmes de départ volontaire. Plusieurs syndicats de pays africains ont déclaré qu'ils étaient disposés à accepter ces programmes, précisant que les dispositions des conventions collectives existantes leur donnaient une position intéressante vis-à-vis du processus de départ volontaire. Dans un cas cependant, des décisions parlementaires et des arrêts de haute cour — en matière de faillite — ont contourné les accords établis⁵.

LanChile a conclu un accord d'une durée de quatre ans avec son syndicat de pilotes, qui compte 111 membres, pour l'élaboration d'un nouveau contrat représentant un coût d'environ 400 000 dollars. Ce contrat prévoit une augmentation annuelle des rémunérations de 2 pour cent en termes réels et différents ajustements concernant les incitations associées aux impératifs de productivité et de rentabilité. L'accord reprend des schémas établis récemment par la compagnie et les groupes de liaison avec le personnel de cabine et le personnel de maintenance.

⁵ Turnbull et Harvey, *op. cit.*

13. Liste provisoire des thèmes de discussion

Les participants souhaiteront sans doute examiner les différents thèmes selon une triple perspective: horizon à court terme, à moyen terme et à long terme:

- impact général;
- impact économique et impact sur la capacité;
- cadre économique et réglementaire du secteur;
- notion d'intérêt public;
- restructuration du secteur;
- sécurité, sûreté et rôle des facteurs humains;
- technologie et investissement, notamment pour la sécurité et la sûreté;
- effets sur l'emploi;
- différences de répercussion (hommes/femmes, minorités);
- formation et recyclage;
- mobilité, harmonisation des licences;
- préservation du savoir-faire pour des jours meilleurs;
- conséquences sociales: plans sociaux, allocations de chômage, prestations de sécurité sociale;
- meilleures pratiques.

Annexe statistique

Tableau 1. Prévisions de trafic à court terme et à moyen terme (variation en pourcentage)

	Etats-Unis		Europe		Asie		Reste du monde	
	Vols intérieurs	Vols inter-nationaux	Vols intérieurs	Vols inter-nationaux	Vols intérieurs	Vols inter-nationaux	Vols intérieurs	Vols inter-nationaux
Période initiale (sept.-déc. 2001)	-30	-40	-10	-20	-5	-10	-5	-15
Court terme (janv.-août 2002)	10	-20	-5	-10	-2	-5	-3	-10
Court terme (sept.-déc. 2002)	5	10	5	10	5	5	5	5
Redressement (2003)	15	20	7	20	15	20	12	20
Moyen terme (2004-2006)	4	6	5	6	9	9	5	8

Source: *Aviation Strategy*, oct. 2001, cité dans Morrell et Alamdari, *op. cit.*

Tableau 2. Impact comparatif de la guerre du Golfe et du 11 septembre sur la cote des aéronefs à réaction (écart en pourcentage par rapport à la tendance)

Impact des événements du 11 septembre		Impact de la guerre du Golfe	
2001	-11,7	1991	-3,1
2002	-17,4	1992	-15,8
2003	-10,7	1993	-18,7
2001-2003	-34,9	1991-1993	-33,7

Source: Avitas, nov. 2001, cité *ibid.*

Tableau 3. Suppressions d'emplois initiales aux Etats-Unis

Transporteur	Total des salariés	Licenciements (oct. 2001)	Suppressions de vols réguliers (%)
America West	14 000	2 000 (14 %)	20
American*	138 000	20 000 (20 %)	20
Continental	60 000	12 000 (20 %)	20
Delta	82 500	13 000 (16 %)	20
Northwest	53 000	10 600 (20 %)	20
United	100 000	20 000 (20 %)	20
US Airways	56 000	11 000 (20 %)	23

* Y compris TWA.
Source: Turnbull et Harvey, *op. cit.*

Tableau 4. Chiffres révisés des pertes d'emplois dans les compagnies aériennes

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
Amérique du Nord			
Air Canada	9 000 (4 000 suppressions annoncées en août 2001, 5 000 suppressions annoncées le 26 septembre 2001)	8 871	Accord de la part des agents de ventes et de services à la clientèle membres du syndicat TCA-Canada pour une réduction du temps de travail de 20 pour cent sur 20 semaines. Accord de la part des pilotes pour un partage obligatoire du travail, une réduction volontaire du temps de vol cale à cale et un programme d'incitation à la retraite.
AirTran			Passage à des contrats de 4 ans pour les pilotes (économie de 22 pour cent sur le coût du travail lié aux pilotes) en échange d'un accord visant à éviter les mises en congé.
Air Wisconsin	300 (10%)		Baisse de salaire et suspension des primes pour les agents supérieurs, et incitation au départ en congé sans traitement pour les employés durant le mois d'octobre 2001.
Aloha Airlines	250		
American Airlines (AA, American Eagle, TWA)	20 000 (14%)		Abandon de rémunération volontaire par le président-directeur général Don Carty sur le reste de l'année 2001. Baisse de salaire volontaire de la part des employés — adhésion au programme sur le site Web de la compagnie.
American Trans Air	1 500 (19%)		
America West	2 000 (14%)		
Atlantic Coast Airlines	11%		Baisse de salaire de 30 à 40 pour cent et suspension de l'ensemble des primes en espèces pour les directeurs, blocage des augmentations au mérite pour les cadres et les salariés, suppression des programmes de primes en espèces sur l'année 2001 et suspension des programmes de primes sur l'année 2002.
Atlas	200 (14%)		
Canada 3000	1 400 (33%)	4 800/faillite de la compagnie	

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
Continental Airlines	12 000 (21%)	8 500 suppressions d'emplois sur une base non volontaire (15%)	Abandon de rémunération volontaire par le directeur général Gordon Bethune et le président Larry Kellner sur le reste de l'année 2001. Programmes de congés d'assistance et de retraite anticipée.
Corporate Airlines	100		
Delta Airlines	13 000 (16%)	2 000 suppressions d'emplois sur une base non volontaire (2%)	Abandon de rémunération volontaire par le président-directeur général Leo Mullin sur le reste de l'année 2001. Suppression du service-repas en classe économique pour les vols de moins de 1 750 miles (environ 2 800 km), et en première classe pour les vols de moins de 700 miles (environ 1 100 km). Programmes de congé volontaire, de départ volontaire et de retraite anticipée sur 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans et 5 ans.
Emery Worldwide Airlines	130 (42%)		
Express Airlines	650 (30%)		
Frontier Airlines	440		Baisse de salaire de 20 à 40 pour cent pour les directeurs. Baisse de salaire pour les cadres.
Hawaiian Airlines	430 (12%)		
Mesa Air Group	700		Baisse de salaire de 50 pour cent pour les cadres supérieurs. Baisse de salaire de 40 pour cent pour les cadres moyens. Baisse de salaire de 10 pour cent pour les employés. Pour tous les intéressés, offre de souscription d'actions et programme de primes en compensation des pertes de salaire — à l'exclusion des pilotes/mécaniciens (refus des baisses de salaire).
Mesaba Airlines	400 (10,8%)		
Midway Airlines	1 700		
Midwest Express	450 (12%)		
Northwest Airlines	10 000 (19%)	9 000 (17%)	Départs naturels, congés volontaires et suppression des emplois à pourvoir.
Southwest Airlines			Poursuite du recrutement de pilotes et de personnel de cabine pour maintenir une dotation en effectifs appropriée.
Spirit Airlines	800 (33%)		

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
Sun Country Airlines			Contrat d'un an pour le personnel de cabine avec blocage des salaires, augmentation des prestations d'assurance et taux de rémunération commun pour tous les types d'équipages.
TSA	200		
United Airlines	20 000 (20%)		Abandon de rémunération volontaire par le président-directeur général Jim Goodwin sur le reste de l'année 2001. Baisse de salaire pour les directeurs.
US Airways	11 000 (24%)	9 000	Départ en congé (volontaire) sur des périodes allant jusqu'à 3 ans.
Vanguard Airlines	10-15%		
World Airways	250		
Europe			
Aer Lingus	600 agents temporaires et 1 700 employés permanents (27%)	2 026 (32%)	Non-paiement d'une augmentation de salaire de 5,5 pour cent, départ des agents temporaires, réduction des heures supplémentaires, suppression des programmes de formation de pilotes cadets et d'apprentissage, programme de congé sans traitement.
Air 2000	365 (14%)		Baisse de salaire de 5 pour cent pour les pilotes. Rétrogradation de 16 pilotes au poste de copilote.
Air Europa	800 (38%)		
Alitalia	900 membres du personnel de cabine, 1 600 membres du personnel au sol	3 400 (dont 2 500 licenciements obligatoires) (14%)	Proposition de retraite anticipée à 900 employés.
Austrian Airlines	800 (10%)		Importante baisse des rémunérations de congé annuel, acceptation de congé annuel sans traitement, augmentation du nombre des cas de travail à temps partiel et de retraite anticipée.

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
British Airways	1 800	7 000	Baisse de salaire de 15 pour cent pour le président-directeur général Rod Eddington et pour 12 hauts dirigeants, baisse de salaire de 10 pour cent pour 600 cadres supérieurs — sur une base volontaire. Suppression des primes du personnel d'encadrement jusqu'en 2002, et proposition de baisse de salaire de 5 pour cent pour les cadres moyens. Non-paiement temporaire de primes de congé annuel correspondant au mois d'octobre 2001 pour 36 000 employés. Réduction des heures supplémentaires, réduction des stages (de placement) dans l'industrie, des contrats de fournisseurs et autres sous-traitants et des contrats de personnel d'agence.
British European	50		
Bmi british midland	600 (11%)		Partage du travail pour les pilotes (demi-semaine de travail pour demi-salaire), visant à réduire dans des proportions importantes le nombre des licenciements.
Cimber Air	44		
City Bird	600 (faillite)		
Finnair			Baisse de salaire de 10 pour cent pour le personnel d'encadrement, suspension des primes de congé annuel et de rendement en 2002 concernant le personnel de bureau, le personnel technique, les pilotes, les ingénieurs et le personnel d'encadrement. Départ des agents temporaires.
Gill Airways	240 (cessation d'activité)		
Icelandair	273 (11%)		
Iberia	Réductions non spécifiées résultant de la baisse du trafic	2 516 (9,3%)	
JMC	105		

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
KLM	2 500		Pour 12 000 employés exerçant leur activité aux Pays-Bas, travail posté à temps réduit. Invitation à des «baisses de salaire substantielles» pour le personnel. Report d'une augmentation de salaire programmée, réduction du nombre des jours de congé (4 jours pour le personnel au sol et 6 jours pour le personnel de cabine).
LOT Polish Airlines LTU	800 (20%)		Baisse de salaire de 10 pour cent et conclusion d'un accord sur les conditions de travail avec les pilotes (suppression des primes de 13 ^e mois jusqu'en 2003 et des augmentations de salaire jusqu'en 2004).
Lufthansa	Néant (initialement)	2 000 – 4 000	Baisse du salaire de base de 10 pour cent pour les membres du conseil d'administration, et même décision attendue de la part des cadres supérieurs. Non-transformation en contrat de travail à temps complet pour 850 membres du personnel de cabine en stage. Réduction globale d'effectifs de 10 pour cent, et réduction du temps de travail pour le personnel de cabine. Demande adressée à l'Office fédéral de l'emploi (Allemagne) pour l'approbation d'une réduction du temps de travail applicable à 12 000 membres du personnel de cabine.
Monarch	80 (4%)		
SAS	800 – 1 100	3 300 – 3 600 (10%)	
SABENA	12 000: faillite de la compagnie	6 000 employés (50%) suite à la création de DAT Plus	Création de DAT Plus, employant la moitié des effectifs de Sabena. Abandon de l'ancienneté par le personnel de cabine, et baisse de salaire de 30 pour cent pour les pilotes malgré la conclusion d'un accord visant à augmenter le rendement.
Swissair	9 000	5 363 en octobre 2001	
THY Turkish Airlines	1 000		Gel du recrutement et programmes de départ volontaire, de baisse de salaire pour la direction et les employés et de retraite anticipée.
Transavia	323 (22%)		

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
Virgin Atlantic	1 200 (15,2%)		Gel du recrutement, programmes de retraite anticipée/départ volontaire et de mise en congé volontaire, ainsi que non-renouvellement des contrats temporaires/de stage et baisse de salaire.
Amérique latine			
LanChile	650 (6,5%)		Gel du recrutement et réduction de la formation.
Mexicana	70		
Transbrasil			Non-paiement des salaires (90 pour cent en septembre, 100 pour cent en octobre et novembre 2001).
Varig	1 700 (10%)		
Asie-Pacifique			
Ariana Afghan Airlines	1 300		
All Nippon Airways	1 000 (9%)		Programme de mise en congé volontaire pour 12 000 personnes (3 000 cadres et 9 000 employés généraux) applicable début 2002, assorti d'une baisse de salaire de 40 pour cent.
Air New Zealand	800 (8%)		Suppression de 6 emplois sur 12 parmi les hauts dirigeants, et baisse de salaire de 15 pour cent pour les cadres restants.
Asiana Airlines	360 (5%)		
Cathay Pacific			Suppression de la prime annuelle discrétionnaire pour le personnel originaire de Hong-kong. Proposition de congé sans traitement au personnel de cabine. Gel du recrutement pour le personnel au sol et le personnel de cabine, et cessation graduelle du recrutement pour les pilotes.
Korean Air	350 (5%)	1 000 (6%)	
Quantas	1 500 – 2 000		«Pause» dans les rémunérations en échange d'une prime forfaitaire en cas de bénéfice supérieur à celui de l'année précédente. Programmes de congé annuel et de congé de longue durée, de partage du travail et de congé sans traitement.

Compagnie aérienne	Proposition initiale de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Proposition révisée de suppressions d'emplois (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
Singapore Airlines			Baisse de salaire comprise entre 7 et 15 pour cent pour le personnel d'encadrement, et comprise entre 5 et 7 pour cent pour les employés.
Afrique et Moyen-Orient			
Air Afrique	4 000		
Gulf Air	450		
Source: Turnbull et Harvey, <i>op. cit.</i>			

Tableau 5. Suppressions d'emplois dans d'autres entreprises dont l'activité est liée au transport aérien

Entreprise	Suppressions d'emplois proposées initialement (en pourcentage des effectifs)	Mesures de réduction du coût du travail
Airtours (MyTravel)	450	
Anglo Normandy	45	
BAE Systems	1 700	
BBA	50	
B/E Aerospace	1 000 (22%)	
Bombardier Aerospace	3 800	Baisse de la rémunération du personnel d'encadrement comprise entre 35 et 50 pour cent
Boeing	20 000 – 30 000	
Embraer	1 800	
FLS Aerospace	900	
Gate Gourmet	3 000 (10%)	
Globe Ground (aéroport de Stansted)	80	
Go-Ahead Aviance (services d'aéroport)	700	
Goodrich	2 400	
Aéroport d'Heathrow	6 000 (10%)	
LSG Sky Chefs	4 800 (30%)	
Aéroport de Manchester	90	
Services nationaux du trafic aérien	225 (20%) personnel d'appui et d'encadrement	
Rockwell Collins	2 600 (15%)	
Rolls-Royce	5 000 (division des moteurs d'aéronefs)	
Sabena Technics	700 (30%)	
Shorts (Belfast)	2 000 (26%)	Suppression des heures supplémentaires, non-renouvellement des emplois contractuels
TRW Aeronautical Systems	1 100 (16%)	
Tenzing Communications	80 (ventes et marketing)	
Thomas Cook AG	2 600 (10%)	Employés rémunérés annuellement à plus de 10 000 livres sterling priés d'accepter une baisse de salaire comprise entre 3 et 10 pour cent
Travelocity	(10%) personnel autre que celui des services à la clientèle	
UTC	5 000	

Source: Turnbull et Harvey, *op. cit.*

Tableau 6. Stratégies des pouvoirs publics ayant la préférence des syndicats
(pourcentage des syndicats ayant fourni une réponse)

Stratégie	Sont défavorables	Ne sont ni favorables ni défavorables	Sont favorables
Contribution aux fonds de pension pour retraite anticipée	15	15	70
Financement pour indemnités de cessation d'emploi	15	15	70
Octroi de prêts aux employés de l'aviation civile à des conditions de faveur	15	26	59
Financement partiel pour chômage partiel	8	31	61
Financement total pour chômage partiel	19	22	59
Financement pour extension d'allocations de chômage	8	11	81
Financement pour assurance maladie	11	30	59
Financement pour programmes de recyclage	—	15	85
Indemnisation des compagnies pour perte de trafic	24	20	56
Indemnisation des aéroports pour perte d'activité	31	19	50
Indemnisation d'autres sociétés (services au trafic aérien, restauration, avionneurs, etc.)	35	19	46
Aide financière aux compagnies pour augmentation des frais d'assurance	12	16	72
Aide financière aux compagnies/aéroports pour amélioration des moyens de sécurité	8	8	84
Assouplissement des règles relatives aux prises de participation étrangères	61	23	16
Sauvegarde des services assurés aux communautés distantes	4	12	84
Mesures d'encouragement aux fusions/absorptions/regroupements	61	23	16
Initiatives favorisant le dialogue social	—	7	93

Source: Turnbull et Harvey, *op. cit.*