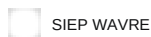


Ryanair, vers la fin d'un modèle ?



Les grèves survenues depuis l'automne 2017 qui ont continué cet été, ainsi que celle prévue le 28 septembre égratignent la compagnie aérienne n°1 en Europe. Mais qu'en est-il réellement ? Ces événements montrent-ils la limite du modèle low-cost qui a assuré la place de n°1 à Ryanair en Europe ? Ces grèves sont-elles justifiées ? Et quels en sont les impacts ?

Pour le savoir, il faut comprendre l'histoire de Ryanair ainsi que son modèle de développement.

En effet, si Ryanair est aujourd'hui doté d'une flotte de 430 avions, desservant 222 destinations avec plus ou moins 2000 vols par jour pour 129 millions de passagers en 2017, il n'en a pas toujours été ainsi.

Naissance d'une compagnie

Ryanair naît en 1985 à Dublin. À l'époque, la compagnie ne possède que deux appareils pour assurer deux lignes entre Dublin et Londres. Mais, suite à la déréglementation du transport aérien et la libéralisation de l'espace aérien amorcée par la Commission européenne au milieu des années 80, on autorise, en 1992, les transporteurs aériens à opérer sur tout le territoire des États membres (liberté d'accès à toutes les liaisons aériennes et à tous les aéroports au sein de l'Union). Dès lors, les compagnies peuvent établir des lignes régulières à partir de tout le territoire de l'UE peu importe la nationalité de la compagnie.

Ryanair crée des bases (appelées « Hub »), en choisissant des aéroports secondaires qui leur permettent de diminuer les coûts. Celles-ci comprennent services administratifs, de maintenance, de révision du matériel et de stockage ce qui permet une gestion locale. Cette autonomie par rapport au siège dont elles bénéficient permet à ces « Hub » de générer des économies, et de devenir de véritables plaques tournantes en Europe (là, où les compagnies classiques restent basées dans leur pays d'origine). Les premières se trouvent à Stockholm en Suède, à Sandefjord en Norvège, à Paris en France et à Charleroi en Belgique.

C'est en 1994 qu'une page se tourne, lorsque la compagnie n'étant pas estimée assez rentable, voit Michael O'Leary en devenir le PDG. L'objectif est clair : engranger des profits.

Développement d'un modèle : un service simplifié et dépouillé

Pour mener à bien sa mission, le nouveau PDG met en place une série de

mesures qui vont limiter les coûts générés par la compagnie. Il choisit d'utiliser des aéroports secondaires qui offrent des prestations au coût moins élevé (même s'ils ne possèdent pas toujours les services des aéroports internationaux), ont des taxes aéroportuaires plus faibles et permettent de faire plus de rotations que dans un aéroport international (c'est au sol que les avions coûtent le plus à la compagnie). De plus, ce choix d'aéroports secondaires permet à Ryanair de négocier des réductions et des subventions argumentant que ce développement amènera tourisme et emploi local.

Il supprime la classe business, les prestations « non-indispensables » comme la réservation des sièges, la distribution des boissons gratuites ; les guichets d'enregistrements sont remplacés par le « bag drop », les passerelles d'accès sont aussi supprimées et on leur préfère les bus et l'embarquement directement sur le tarmac ce qui coûte moins cher.



Tout est mis en place pour limiter au maximum les coûts.

Ensuite, il choisit de n'utiliser qu'un seul modèle d'appareil, le Boeing 737 (ce qui facilite l'entretien et la formation). Puisqu'il s'agit d'avions moyens courriers, les vols sont des lignes continentales qui n'excéderont pas 3 heures. En effet, les vols intercontinentaux ne permettent pas de réduire les coûts de la même manière. Le minimum légal de carburant est emporté à bord, ce qui diminue les coûts, mais également la marge de sécurité en cas de dérouté.

Enfin, il met en service son site web dès l'an 2000 pour permettre de réserver directement en ligne et de ne plus devoir payer de commissions aux agences de voyage.

L'économie, même pour le personnel de bord ?

Cadences infernales, bas salaires, contrats précaires et recours au dumping social jalonnent le quotidien des pilotes, hôtesses et stewards. Au-delà des occasionnelles 12 heures de vol consécutives, de l'absence de prise en charge de leur formation (entre 2000 et 3000 euros) et de leur uniforme (directement

déduit du salaire), la compagnie lèse surtout les membres du personnel par leurs contrats de travail.

En effet, Ryanair impose des contrats de travail irlandais au personnel naviguant même si ce dernier est affecté à une base d'un autre pays. La compagnie se justifie par le fait que le travail presté se fait dans des avions immatriculés en Irlande. Cela lui permet surtout de payer moins de taxes et de charges sociales et d'ainsi éviter les surcoûts administratifs : le dumping social est à l'œuvre.

De plus, la nature même des contrats varie. En effet, si Ryanair offre directement des contrats de travail, elle s'appuie également sur une société également basée en Irlande et qui est spécialisée dans le recrutement de personnel de bord. Il s'agit de Crewlink qui détache alors ses travailleurs auprès de Ryanair. Ces contrats sont précaires et les travailleurs ne sont payés qu'à la prestation : seules les heures de vol sont payées, donc le briefing avant le décollage, le nettoyage de l'avion après l'atterrissage ne sont pas pris en compte. Les hôtesses et stewards doivent également tenter de gonfler leur salaire en vendant des produits à bord de l'avion. Des quotas sont imposés avec d'éventuels rappels à l'ordre. En cas de problème technique qui clouerait temporairement l'avion au sol, le personnel n'est pas payé, pas plus que s'il faut rapatrier un avion vide après une avarie.



Les performances de vente des hôtesses et des stewards sont évaluées par la compagnie.

De leurs côtés, des pilotes sont obligés de devenir gérants d'une entreprise défiscalisée en Irlande. Ils deviennent donc indépendants, recrutés par la suite par des sociétés de management pour Ryanair comme Brookfield Aviation International. Ils ne bénéficient donc pas de rémunération fixe, d'assurance maladie, ni de chômage, de pension, ou encore de congés payés. S'ils souhaitent une assurance, ils doivent y souscrire à leurs frais.

Ce statut permet également à Ryanair de faciliter les transferts entre les

différentes bases et donc, par exemple, de contrer une grève nationale du personnel naviguant. En effet, dans ce cas, il suffira de transférer des collègues d'une base se trouvant dans un pays voisin.

C'est aussi pourquoi les grévistes tentent, à l'heure actuelle, d'agir de concert dans plusieurs pays différents.

La situation aujourd'hui et ce que réclame le personnel de bord

Il ne s'agit pas tant de revendications salariales que d'amélioration des conditions de travail, puisqu'ils souhaitent être soumis au droit du travail en cours dans le pays dans lequel ils exercent leurs fonctions et non à la législation irlandaise.

Si auparavant, Ryanair rejetait toute représentation syndicale et préférait négocier directement avec le personnel, la compagnie a dû entamer une reconnaissance des syndicats des pilotes à l'automne 2017. Il fallait éviter des grèves en Italie, en Irlande, au Portugal, en Espagne au Royaume-Uni et en Allemagne à la période de Noël. En effet, suite à des problèmes de gestion de planning de 2400 pilotes devant prendre leurs congés annuels, Ryanair avait proposé un gros bonus à des pilotes pour compenser ce problème en ne prenant pas de congés. Résultat des courses ? Ryanair fut forcé d'annuler 18 000 vols entre novembre 2017 et mars 2018, et, le 22 décembre 2017, la compagnie subissait la première grève de son histoire en Allemagne. Un mois plus tard, en janvier 2018, elle reconnaissait pour la première fois un syndicat des pilotes britannique.



Les grèves des pilotes et du personnel de bord s'intensifient.

En juin 2018, Ryanair reconnaît deux syndicats du personnel de cabine en Italie.

Le 10 août s'organise dans plusieurs bases la première grève commune des pilotes avec des arrêts de travail en Irlande, mais aussi en Allemagne, en Belgique, en Suède et aux Pays-Bas : près de 400 vols sont annulés.

À l'heure actuelle, la représentation syndicale n'est pas reconnue dans chaque pays, car Ryanair craint beaucoup de devoir se plier au droit national, ce qui déforçerait son « business model ». Mais sept syndicats de cinq pays (Belgique, Pays-Bas, Espagne, Portugal, Italie) annoncent prévoir la plus grande grève de l'histoire de la compagnie low-cost irlandaise le 28 septembre.

La réaction de Ryanair ne se fait pas attendre. En Belgique, la compagnie accepte mi-septembre 2018 de reconnaître les syndicats, à condition que la grève du 28 septembre soit annulée. De plus, si elle consent à appliquer le droit belge, elle ne le fera qu'à partir du 1er mars 2020, sans compter que cette proposition ne concerne que les travailleurs sous contrats Ryanair (alors que 50% des travailleurs ainsi que les nouveaux engagés sont sous contrats Crewlink). Le paradoxe de la proposition du PDG survient dans le fait que la compagnie souhaite que tout accord passé entre elle et les syndicats belges (sur les salaires et les horaires par exemple) reconnaisse le « business model » de Ryanair et accepte les conditions préalables de haute efficacité et de haute productivité.

La grève est donc maintenue.

Est-ce que les événements récents forceront Ryanair et son PDG à céder aux syndicats et à changer son modèle ?

Même s'il vient de déclarer qu'il ne souhaite pas rempiler à la tête de la compagnie pour 5 ans, rien n'est moins sûr ! La hausse du prix du kérosène de 2018, ainsi que les propositions pour le moins rocambolesques de Michael O'Leary par rapport aux problèmes des travailleurs ne vont certainement pas dans ce sens. Et si le directeur général de 57 ans était forcé de céder, il aurait déjà de nouvelles idées pour diminuer les coûts comme, par exemple, faire voyager gratuitement les passagers mais debout, ou en taxant les personnes en surpoids, voire en faisant payer les toilettes. Ces idées sont loin de pouvoir être mises en pratique, mais ça donne déjà le ton.

Texte rédigé en partenariat SIEP/CIDJ

QUELQUES MÉTIERS LIÉS

- [Agent-e d'enregistrement](#)
- [Bagagiste, agent-e de piste](#)
- [Pilote de ligne](#)
- [Steward-esse, hôtesses de l'air](#)

SOURCES

· AFP. *Ryanair reconnaît en Italie son premier syndicat de personnel de cabine*, In Le Point (6 juin 2018).

http://www.lepoint.fr/economie/ryanair-reconnait-en-italie-son-premier-syndicat-de-personnel-de-cabine-06-06-2018-2224640_28.php

· BELGA. *Ryanair : la plus grande grève jamais organisée attendue la dernière semaine de septembre* In La Libre (7 septembre 2018).

<http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/ryanair-la-plus-grande-greve-jamais-organisee-attendue-la-derniere-semaine-de-septembre-5b9280adcd70ef4bea95f9ae>

· Bouaziz, Franck. *Ryanair : « Pendant le vol, on dort dans le cockpit »*, In Libération (22 octobre 2017).

https://www.liberation.fr/futurs/2017/10/22/ryanair-pendant-le-vol-on-dort-dans-le-cockpit_1604910

· Creaton, Siobhan. *Ryanair : how a small irish airline conquered Europe*, Aurum Press, 2004, 263 p.

· Fayolle, Corinne. *Dérégulation du transport aérien en Europe (1987-1997)*, In *Guerres mondiales et conflits contemporains* (n°209 - 2003/1), 162 p.

· Fletcher, Christian. *Ryanair, low-cost, mais à quel prix ? : Révélations d'un commandant de bord*, Editions Altipresse, 2013, 330 p.

· Gilles, Pauline. *Ryanair annule de nombreux vols pour d'autres raisons que celles invoquées par la compagnie*, In L'Express (19 septembre 2017)

<https://fr.express.live/2017/09/19/ryanair-vols-annules-masse>

· Humphries, Conor. *Le président de Ryanair pris dans les turbulences, O'Leary réélu* In Reuters (20 septembre 2018)

<https://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRKCN1M01K6-OFRBS>

· Lichani, Sofia. *Bienvenue à bord, les tribulations d'une hôtesse de l'air low-cost*, éditions les Arènes, 2015, 288 p.

· Ryanair. *Conditions générales de transport* (date d'entrée en vigueur le 21 août 2018)

<https://www.ryanair.com/fr/fr/informations-utiles/centre-daide/conditions-generales>

· L'Obs. *Ryanair, les 12 idées les plus saugrenues du PDG de Ryanair*, In Le Nouvel Observateur (14 novembre 2012)

<https://o.nouvelobs.com/voyage/20121113.OBS9215/les-12-idees-les-plus-saugrenues-du-pdg-de-ryanair.html>

· Scemama, Corinne. *Le modèle de Ryanair remis en question*. In L'Express L'Expansion (9 août 2018)

https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/le-modele-de-ryanair-remis-en-question_2030173.html

· Trévidic, Bruno. *Le système Ryanair à l'épreuve des syndicats de pilotes*, In Les Échos (18 décembre 2017)

https://www.lesechos.fr/18/12/2017/lesechos.fr/0301039000744_le-systeme-ryanair-a-l-epreuve-des-syndicats-de-pilotes.htm

· Vandewattyne, Jean, *Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé*, In *La nouvelle revue du travail*, (2016/8)

<http://journals.openedition.org/nrt/2609>

· Duclos, François. *Trafic Ryanair : 129 millions de passagers en 2017*. In Air Journal (3 janvier 2018)

<http://www.air-journal.fr/2018-01-03-traffic-ryanair-129-millions-de-passagers-en-2017-5192676.html>