

N. 104 - Trimestriel : Octobre/Novembre/Décembre
GRESEA, Rue Royale 11, 1000 Bruxelles, Belgique
Prix : 6€

GRESEA ÉCHOS N. 104

GRESEA ÉCHOS

Revue trimestrielle du Groupe de REcherche pour une Stratégie Économique Alternative

Belgique-België
P.P. Bruxelles 1
1/1770
P601044
Envoi
non prioritaire
à taxe réduite

*RYANAIR MUST
CHANGE*
LUTTER DANS LE LOW COST



Gresea Échos N°104
Trimestriel : Octobre/Novembre/Décembre 2020

Illustrations couverture

Photos - lucas-davies-unsplash

ISSN: 1377-7718

Editeur responsable

Bruno Bauraind, c/o GRESEA

Comité de rédaction

Bruno Bauraind, Anne Dufresne, Sebastian Franco,
Romain Gelin, Natalia Hirtz, Henri Houben, Cédric Leterme.

Maquette

Giorgio Grasso

Mise en page

Nathalie Van Verre

Relecture

Anne-Lise Maréchal

Nathalie Van Verre

Fabrice Renière

Réalisé avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

GRESEA Asbl

*Groupe de Recherche pour une
Stratégie économique Alternative*

Rue Royale 11, B-1000 Bruxelles

Tél. + 32(0)22197076

Email: info@gresea.be

Site: www.gresea.be

S O M M A I R E

*Étude de Bruno Bauraind et
Jean Vandewattyne*

Éditorial

La grève contre le despotisme d'industrie au 21e siècle

Bruno Bauraind Gresea *p. 3*

1. Ryanair ou l'utopie néolibérale

Bruno Bauraind Gresea *p. 7*
Jean Vandewattyne UMons

2. Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair

Bruno Bauraind Gresea *p. 25*
Jean Vandewattyne UMons

3. La lutte syndicale des « Ryanairs »

Bruno Bauraind Gresea *p. 41*
Jean Vandewattyne UMons

4. Ce que nous enseigne Ryanair

Bruno Bauraind Gresea *p. 59*
Jean Vandewattyne UMons



Photo : Cabin Crew United. (3 juillet 2018). We're getting down to work on how to win a better deal for cabin crew - the Ryanair Crew Summit is happening! #cabincrewunited. Facebook.

GRESEA ÉCHOS N. 104
"RYANAIR MUST CHANGE"
LUTTER DANS LE LOW COST

ÉDITORIAL

La grève contre le despotisme d'industrie au 21e siècle

En pleine pandémie de la covid-19, pendant que ses avions sont cloués sur le tarmac des aéroports et qu'elle licencie ou exige des baisses de salaires de la part de son personnel, la direction de la compagnie irlandaise Ryanair vient de passer commande de nouveaux appareils à Boeing. Pour les observateurs du secteur aérien, c'est un signe qui ne trompe pas. Après la pandémie, Ryanair compte bien renforcer sa position de plus grande compagnie européenne. Pour les salariés de l'entreprise, c'est une nouvelle gifle et un épisode supplémentaire dans un conflit social qui dure depuis plus de 20 ans.

Le conflit mené par le personnel de Ryanair est emblématique à plusieurs titres. Il se déroule tout d'abord dans une compagnie aérienne qui représente l'archétype de l'entreprise néolibérale, caractérisé par un despotisme actionnarial qui pèse fortement sur l'entreprise et ses salariés. Pour

ÉDITORIAL

répondre à cette exigence de rentabilité le management de la compagnie a poussé à son paroxysme le modèle low cost. Les salaires y sont par exemple significativement plus bas que dans les autres compagnies. Le management exige une flexibilité très forte de la part des salariés. Chez Ryanair, les personnels de cockpit (pilotes et copilotes) sont encouragés à créer leur propre société. Quant aux personnels de cabine (hôtesse de l'air et stewards), ils étaient, pour une partie, embauchés par des agences de recrutement, travaillant en sous-traitance pour la compagnie irlandaise. Plus récemment, en Pologne, Ryanair s'essaye à la « plateformisation » de l'embauche en engageant des hôtesse de l'air et des stewards sous statut « d'indépendant ». À une époque où le discours sur le bonheur en entreprise sert de cache-misère à la détérioration des conditions d'emploi et de travail, la compagnie irlandaise fait presque figure de contre-modèle tant elle semble renouer avec un despotisme d'industrie pur et simple, dans une relative transparence. Qu'ils soient tristes ou joyeux, les affects des salariés importent peu. Seules comptent l'efficacité et la disponibilité des corps et des esprits.

La composition de la main-d'œuvre de Ryanair est aussi spécifique. Le personnel de bord est composé essentiellement de jeunes hommes ou femmes, le plus souvent issus de milieux populaires n'ayant pas ou peu de perspectives professionnelles dans leur pays d'origine et généralement sans expérience de la lutte sociale. Ce personnel est systématiquement déterritorialisé et soumis à un régime disciplinaire très strict par la compagnie. La précarité salariale le pousse à vivre en collocation aux abords des aéroports. Pour sa part, le personnel de cockpit est bien rémunéré, même si les salaires chez Ryanair sont moins importants que ceux des autres compagnies. La profession est caractérisée par un fort corporatisme et les pilotes privilégient souvent la lutte individuelle devant les tribunaux à l'action collective.

ÉDITORIAL

Une grève transnationale pour les salaires

Malgré la spécificité de ces acteurs et un contexte peu propice à la conflictualité sociale, Ryanair va connaître la première grève transnationale offensive de l'histoire sociale européenne. Dans les entreprises multinationales, la solidarité ouvrière est traditionnellement activée en période de crise, lorsque les travailleurs et leurs syndicats sont dans une position défensive. En 2018, chez Ryanair, certains salariés vont se mobiliser non pas pour limiter les pertes d'emplois, mais pour revendiquer des hausses salariales et la fin d'un modèle social particulièrement moins disant. Pour eux, il est évident que *Ryanair must change*.

En Europe, depuis les années 1980, les grèves d'entreprise portant sur les salaires ou les conditions de travail dans le secteur privé sont clairement en déclin. La conflictualité sociale se concentre sur l'État, les syndicats tentent à ce niveau de limiter l'impact des réformes néolibérales¹. Le succès est mitigé. L'expérience des " *Ryanairs* " tranche donc avec cette tendance. C'est pourquoi il est important de comprendre le contexte et les ressorts de cette lutte syndicale remarquable. Pour ce faire, les auteurs proposent dans un premier temps de comprendre le modèle économique et le régime de mobilisation salariale qui se trouvent au cœur du succès commercial et financier de Ryanair. Ils reviennent ensuite en détail sur la lutte des salariés avant de tirer quelques enseignements du « dossier Ryanair ». Ce *Gresea Échos* est adossé à un travail de terrain réalisé sur deux périodes : 2012-2013 et 2019-2020. Il donne donc la parole aux acteurs de la lutte. C'est à ces militants que la présente étude est dédiée.

1. Haman, K., Jonhston, A. et Kelly, J., " Unions Against Governments : Explaining General Strikes in Western Europe, 1980-2006 ", *Comparative Political Studies*, n°46, p. 1030-1057.

Bruno Bauraind *Gresea*
Jean Vandewattyne *UMons*

Ryanair ou l'utopie néolibérale

Souvent considérée comme le parangon du modèle low cost, Ryanair est bien plus que cela. Elle a contribué à modifier les pratiques commerciales, mais aussi sociales dans le secteur aérien. Retour sur l'histoire d'un laboratoire du néolibéralisme.

Ryanair ou l'utopie néolibérale

Bruno Bauraind Gresea
Jean Vandewattyne UMONS

La compagnie aérienne Ryanair est créée en 1985 par la famille Ryan. À l'époque, la société ne possède qu'un seul appareil bimoteur qui dessert une première route entre l'aéroport de Waterford (sud-est de l'Irlande) et de Gatwick (Londres). L'année suivante, Ryanair acquiert un second avion et, surtout, la compagnie propose un billet aller-retour entre Dublin et l'aéroport de Luton (Londres) pour 99 livres sterling, soit la moitié du prix pratiqué par les deux compagnies concurrentes (la compagnie nationale irlandaise Aer Lingus et British Airways)¹.

Trente-cinq ans plus tard, Ryanair possède, selon son site, une flotte de 475 Boeing et en a commandé 210 en 2019 pour assurer son développement futur. Elle emploie 19.000 « professionnels hautement qualifiés », chiffre qui a plus que doublé depuis 2012. Active dans 40 pays, elle compte 82 bases et effectue quelque 2.400 vols quotidiens. En 2019 toujours, elle a transporté plus de 152 millions de passagers et le taux d'occupation de ses avions excède les 90%. Avant la pandémie de la covid-19, elle espérait augmenter son trafic annuel à 200 millions de passagers.

En 2019, Ryanair Holdings plc est désormais la société mère d'un groupe multinational composé d'autres compagnies aériennes filiales telles que Buzz, Lauda, Malta Air et Ryanair DAC².

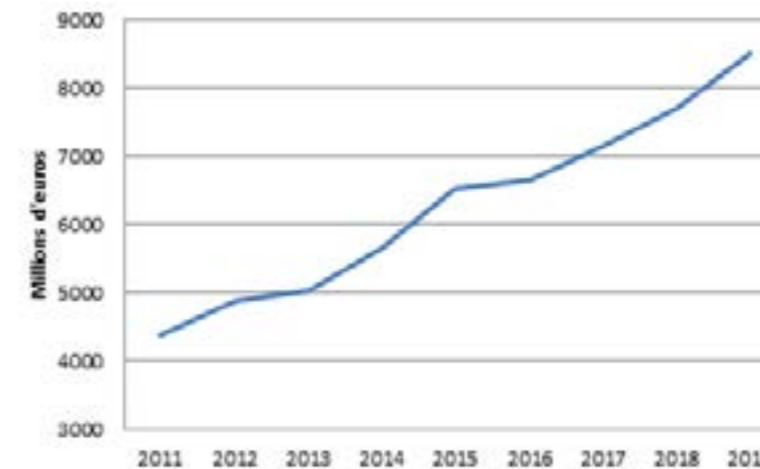
Sur la dernière décennie, le chiffre d'affaires (les ventes) de Ryanair n'a cessé de croître (**graphique 1**) et le taux de profit de la compagnie est supérieur à celui d'easyJet, son principal concurrent. La rentabilité des capitaux investis par les actionnaires dans Ryanair est en moyenne de 23,3% sur la dernière décennie. Comme le montre le **graphique 2**, à l'exception de l'année 2013, Ryanair est un placement plus rentable qu'easyJet.

1. Fletcher, Christian, *Ryanair. Low cost, mais à quel prix ?* Paris, Altipresse, 2013.

2. Ryanair, *À propos de nous*, [En ligne], 2020. (consulté le 20 janvier 2020)

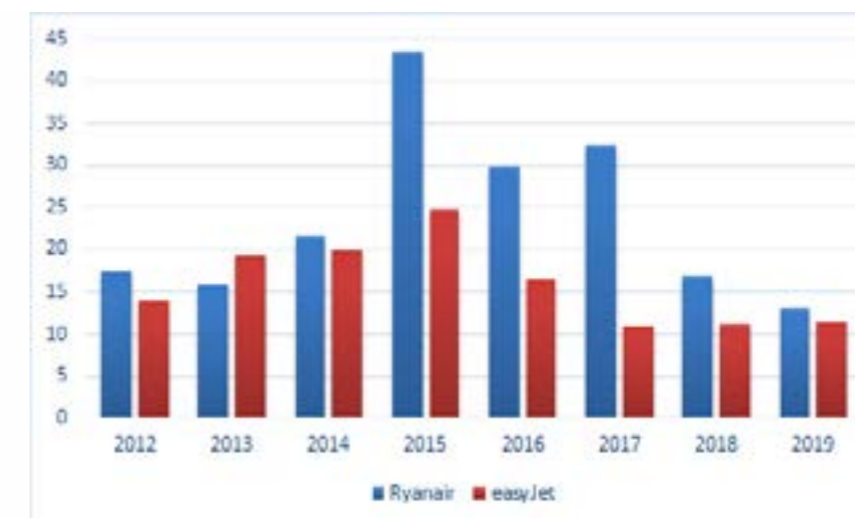
Graphique 1. Chiffre d'affaires de Ryanair

Source : www.mirador-multinationales.be/



Graphique 2. Ryanair et easyJet taux de profit comparés (%)

Source : <http://www.mirador-multinationales.be/>



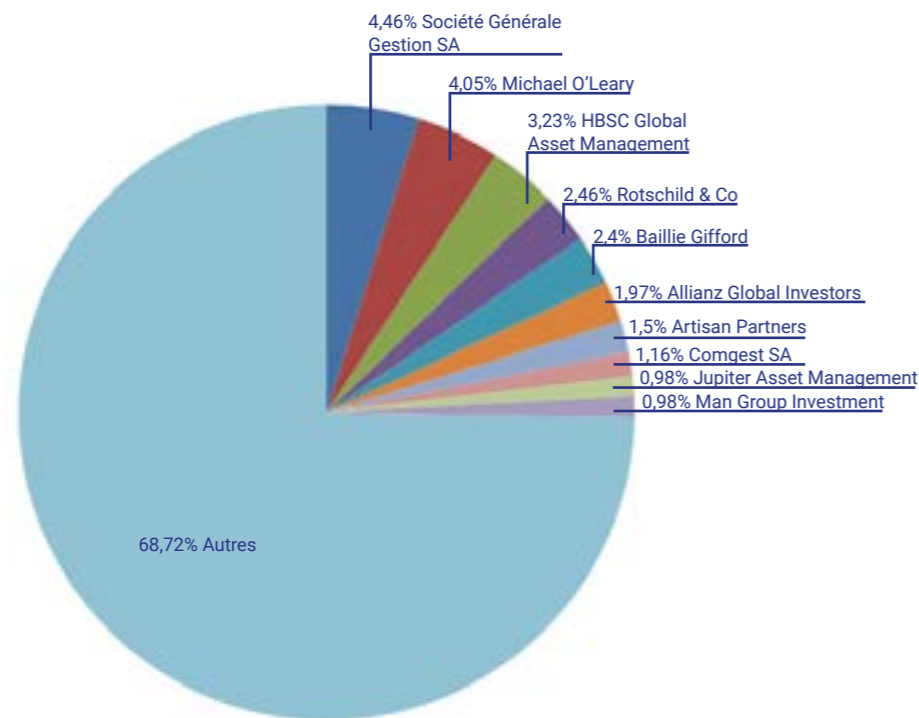
Depuis 1997 et son entrée en Bourse à Dublin et à New York, les performances commerciales et financières de la compagnie ont progressivement attiré les principaux fonds financiers internationaux. En 2019, le fonds d'investissement Société Générale et les banques d'affaires HSBC et Rothschild étaient les principaux actionnaires de la compagnie irlandaise aux côtés de son

président Michael O'Leary. Ce dernier dispose d'un pouvoir important au sein de la compagnie. Il est tout d'abord le grand patron exécutif du groupe. En 2018, lors d'une année pourtant perturbée par des grèves, il a été réélu à son poste d'administrateur délégué par 98,5% des actionnaires¹ ! En août 2019, son pouvoir se voit renforcé lorsqu'il est nommé à la tête du holding. Il dirige, depuis

lors, toutes les filiales du groupe. C'est Eddie Wilson, ex-directeur des ressources humaines, qui occupe désormais le poste d'administrateur délégué². Outre ses fonctions exécutives, O'Leary est également un des propriétaires incontournables du groupe avec plus de 4% du capital (**graphique 3**).

1. RTBF info, 20 septembre 2018 [en ligne].

2. Le Soir info, 30 août 2019 [en ligne].

Graphique 3. Les actionnaires de Ryanair (2019)Source : <http://www.mirador-multinationales.be/>

Comment, en seulement trente-cinq années, Ryanair est-il devenu le plus grand groupe aérien d'Europe, une des dix plus grandes compagnies mondiales en termes de passagers transportés et un investissement très rentable pour les investisseurs institutionnels ?

Le prix du billet est sans conteste un élément d'explication. Il est néanmoins important de comprendre ce qui détermine ce prix. Comme nous le verrons, le concept « low cost » rassemble sous un même modèle économique des compagnies aériennes cultivant chacune des singularités et disposant

de stratégies parfois très différentes. Ryanair n'est pas seulement le parangon européen du low cost, il en est également l'exemple le plus agressif. C'est pourquoi, dans son ouvrage de référence consacré au sujet, l'économiste Emmanuel Combe décrit la stratégie de la compagnie irlandaise comme relevant de « l'ultra low cost »¹.

Cet article interrogera tout d'abord l'environnement politique et économique qui a permis l'émergence et le succès de Ryanair : la néolibéralisation de l'économie européenne. Ensuite, nous reviendrons sur les caractéristiques du modèle économique

low cost et son adaptation radicale par la compagnie irlandaise. Pour finir, nous comparerons Ryanair avec easyJet et Vueling, deux compagnies concurrentes dans le secteur aérien à bas prix, afin de déterminer ce qui différencie la première de ses concurrentes.

(Néo)libéralisation et entreprise low cost

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, il est difficile de séparer la stratégie low cost mise en place chez Ryanair de son promoteur, Michael O'Leary. En 1987, deux ans après sa création,

la compagnie irlandaise connaît de réelles difficultés financières. Elle accumule plus de 16 millions de livres sterling de perte¹. En 1990, c'est même la continuité de la compagnie qui est clairement posée. À cette époque, O'Leary est le conseiller financier personnel de Tony Ryan, le fondateur de la compagnie. Après une formation en comptabilité, il a fait ses classes chez Stokes Kennedy Crowley (KPMG). Cette formation lui permet de maîtriser les subtilités de la fiscalité irlandaise. En 1991, Ryan se retire de la gestion exécutive de son entreprise et nomme Michael O'Leary au poste d'administrateur délégué adjoint. Ce dernier est alors envoyé aux États-Unis au sein de la Southwest Airlines pour étudier cette compagnie aérienne low cost.

Le low cost a connu sa première application au sortir de la Seconde Guerre mondiale dans la distribution alimentaire avec Aldi en Allemagne. Mais, c'est dans les années 1970 qu'il va réaliser son développement le plus fulgurant dans le secteur aérien aux États-Unis. Si un grand nombre de compagnies américaines vont échouer à rendre viable ce modèle économique, ce ne sera pas le cas de

la Southwest Airlines. Lancée en 1971 par Herbert Kelleher, cette compagnie qui assure des vols intérieurs n'est, à l'origine, pas une low cost. Comme Ryanair, c'est sous la menace de la faillite que la Southwest va transformer son modèle économique en proposant le même programme de vol avec un avion en moins. Le succès est au rendez-vous. Avant la pandémie de la covid-19, Southwest desservait 96 destinations aux États-Unis avec une flotte de 730 appareils, ce qui en fait, toujours aujourd'hui, la plus grande compagnie low cost du monde².

Comme le fera plus tard Ryanair en Europe, la compagnie états-unienne profite de la dérégulation du ciel américain en 1978 pour s'assurer une croissance rapide. Le succès d'un modèle économique tel que le low cost ne peut en effet se comprendre que dans son environnement économique et politique.

Ryanair est avant toute chose un enfant du projet politique néolibéral européen tel qu'il s'est développé grâce aux politiques de privatisation et de dérégulation initiées dans les États membres à partir des années 1980. Sans

la libéralisation du ciel européen, sans les multiples réformes du droit du travail dans les États membres, sans la concurrence fiscale intra-européenne, Ryanair ne serait pas devenue, en seulement 35 ans, la plus grande compagnie européenne en termes de passagers transportés. Et ce, peu importe « l'ingéniosité » du management de la firme irlandaise.

Comme toute doctrine politique, le néolibéralisme est un concept multidimensionnel dont les contours restent assez mal définis malgré les nombreuses recherches multidisciplinaires qui lui sont consacrées depuis plusieurs décennies. Pour Pierre Dardot et Christian Laval, le néolibéralisme constituerait la rationalité contemporaine du capitalisme qui s'appuie sur une action vigoureuse de l'État pour créer le marché et faire de l'entreprise un modèle de gouvernement³. Pour Giovanni Arrighi : « Le néolibéralisme est une variante des doctrines " favorables au capital " qui tendent à devenir dominantes dans les phases financières d'expansion du capitalisme. Comme ses variantes antérieures, le néolibéralisme tend à l'établissement d'un environnement favorisant l'accumulation du capital par le biais du prêt, de l'emprunt et de

1. Combe, E., *Le low cost*, Paris, La Découverte, 2019.

1. Cooper, M., O'Leary, M., *Turbulent Times for the Man Who Made Ryanair*, London, Penguin, 2018. Pages 85-86.

2. Combe, E., *idem*, p. 10.

3. Dardot, P. et Laval, C., *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, coll. La Découverte/Poche, 2010.

la spéculation financière, plutôt que par l'investissement dans le commerce et la production. »¹ À partir des années 1980, certains économistes utilisent le concept de néolibéralisme pour nommer la phase contemporaine du mode de production capitaliste caractérisé par le monétarisme et le rôle prépondérant de l'accumulation financière. François Chesnais, par exemple, parle de la « mondialisation du capital »² dont l'un des traits majeurs est la place prise par la finance qui permet une captation croissante et une concentration de la valeur produite entre les mains d'une bourgeoisie cosmopolite par le truchement de formes organisationnelles spécifiques que sont les fonds financiers (fonds de pension, de placement, etc.). Charles-Albert Michalet observait de la même manière une troisième étape du processus historique de mondialisation qu'il nomme la « globalisation financière »³.

Le néolibéralisme ne désigne cependant pas seulement un renforcement de la pression du capital financier sur tous les rapports sociaux, c'est avant tout un concept

qui décrit la transformation de l'État. Pour Laval et Dardot dans le monde francophone ou encore David Harvey dans le monde anglo-saxon, l'État néolibéral est, contrairement aux idées reçues, interventionniste. Il a pour mission de poser un cadre institutionnel, politique et idéologique qui favorise la liberté du capital et assure un climat favorable aux affaires. Cette mission s'incarne dans des politiques économiques et sociales telles que la libéralisation des marchés de capitaux et de l'investissement direct à l'étranger, des programmes de privatisation, l'assouplissement des droits du travail, la diminution de la pression fiscale sur les classes les plus riches ou encore des coupes budgétaires dans les programmes sociaux. Harvey rappelle cependant que la « néolibéralisation » est un phénomène géographique et temporel non linéaire et mobile fait de flux et de reflux et que « les États qui ont pris un tournant néolibéral ne l'ont fait que partiellement avec, ici, l'introduction d'une plus grande flexibilité sur le marché du travail, là, une dérégulation de la finance et l'adoption du monétarisme, ailleurs encore, un

mouvement vers la privatisation des secteurs publics ».⁴

La libéralisation du ciel européen

En une décennie, les règles qui régissaient le transport aérien en Europe ont été complètement modifiées. Jusqu'en 1987, la réglementation du marché du transport de passagers repose sur un principe simple : « une ligne égale une compagnie ». Cette règle protège de facto les monopoles. Dix ans plus tard, en avril 1997, époque à laquelle la libéralisation du transport aérien européen est considérée comme achevée, « toute compagnie européenne homologuée peut proposer des vols sur n'importe quelle liaison, aussi bien entre deux pays, qu'au sein de chaque pays membre, à des prix qui doivent résulter en principe du libre jeu des forces concurrentielles du marché ».⁵ Comme aux États-Unis, cette ouverture à la concurrence va renforcer deux tendances : l'émergence de transporteurs à bas prix de dimension européenne (Ryanair, easyJet, Air One) et une succession de vagues de fusions et

1. Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M., Katz, C., « Qu'est-ce que le néolibéralisme ? », *Actuel-Marx* n°40, 2006/2.

2. Chesnais, F., *La mondialisation du capital*, Paris, Syros, 1994.

3. Michalet, C-A, *Qu'est-ce que la mondialisation ?* Paris, La Découverte, 2002.

4. Harvey, D., *Brève histoire du néo-libéralisme*, Paris, Les Prairies ordinaires, 2014, p.135.

5. Fayolle, C., « La dérégulation du transport aérien en Europe (1987-1997) », in *Guerres mondiales et conflits contemporains*, Paris, PUF, 2003/1, N°209, p. 76.

acquisitions entre les entreprises qui aboutiront à la constitution de grands groupes multinationaux¹. L'ouverture à la concurrence du secteur va se révéler fatale pour nombre de compagnies nationales historiques, comme ce fut le cas en Belgique avec la faillite de la Sabena en 2001.

Forte de la libéralisation du ciel européen, Ryanair investit dès 1996 dans des appareils supplémentaires. La compagnie irlandaise achète huit Boeing 737-200 d'occasion. Elle entre en Bourse à Dublin et à New York en 1997. Ryanair ouvre alors son capital à de nouveaux investisseurs à hauteur de 50 millions de livres sterling. Elle contracte également un prêt auprès de l'Export-Import Bank. En mars 1998, cet argent frais lui permet l'acquisition de 25 nouveaux Boeing 737-800 et de prendre une option sur 20 appareils supplémentaires². Pour Michael O'Leary, directeur adjoint de la compagnie à l'époque, l'objectif est clair : « Cette nouvelle flotte doit permettre à Ryanair de concurrencer de front et de battre toute concurrence à bas prix venant des grandes compagnies aériennes européennes. »³ Dès 1997, comme l'autorise désormais la libéralisation du

ciel européen, Ryanair entre en concurrence avec les autres compagnies européennes. Elle lance successivement des routes vers Beauvais en France, Charleroi en Belgique, suivront Stockholm, puis Oslo. À la fin de l'année 1998, Ryanair dessert également Carcassonne, Pise ou Venise.

Plutôt que d'affronter la concurrence sur les grandes plateformes aéroportuaires européennes, Ryanair va faire le choix des aéroports secondaires. Ces petits aéroports régionaux doivent permettre de desservir des centres urbains plus importants et plus touristiques situés à proximité : Charleroi pour Bruxelles, Beauvais pour Paris, Skavsta pour Stockholm, Trévise pour Venise, etc. Le choix des aéroports secondaires doit aussi permettre d'augmenter les rotations des avions à partir d'aéroports peu engorgés, ce qui, comme nous le verrons plus loin, est un principe du modèle low cost. Mais, cette stratégie de localisation n'a pas pour seule conséquence l'augmentation du nombre de décollages ou d'atterrissages sur les aéroports secondaires, elle va progressivement mettre les autorités publiques locales sous la dépendance de

Ryanair. Une autre conséquence de la (néo)libéralisation du ciel européen.

La dépendance des aéroports secondaires : le cas de Charleroi

En Belgique, la gestion aéroportuaire est régionalisée à partir de 1989. La Région wallonne exerce la tutelle sur les aéroports de Liège et de Charleroi. Dans ces deux régions, l'emploi est fortement touché par les fermetures des charbonnages, suivies des restructurations de l'industrie sidérurgique. Le Gouvernement wallon décide dès lors de miser sur le développement aéroportuaire pour redéployer l'activité économique dans les deux anciens bassins industriels. Afin d'éviter une nouvelle concurrence entre Liège et Charleroi, l'exécutif spécialise les deux aéroports : à Liège, le transport de fret ; à Charleroi, le transport de passagers. Le 9 juillet 1991, la société anonyme Brussels South Charleroi Airport (BSCA) voit le jour à l'initiative de Sambreininvest⁴. À la même époque, les pouvoirs publics wallons accordent un montant annuel de 6,2 millions d'euros

1. Fayolle, C., *idem*, p. 75-89.

2. Creaton, S., *Ryanair. The full story of the controversial low-cost airline*, Londres, Aurum, 2004, p.150.

3. O'Leary M., cité par Creaton, S., *idem*, p.151.

4. En Belgique, les « invest » sont des sociétés d'investissement associant capitaux publics et privés et dont l'objet consiste à mettre en œuvre des politiques de reconversion et/ou de développement d'un territoire donné.

aux aéroports afin de moderniser leurs infrastructures et attirer des opérateurs internationaux (Ryanair à Charleroi et TNT à Liège).

En 1997, Ryanair lance sa première ligne reliant Dublin à Charleroi. Le succès est au rendez-vous. Deux cents mille passagers passent par le petit aéroport régional contre 85.000 l'année précédente¹. Déjà, certains syndicalistes dénoncent, sans grand succès, les conditions de travail du personnel, mais aussi le coût social et environnemental exorbitant du transport aérien de passagers de courte et de moyenne distance. Selon un permanent syndical de l'époque : « Lorsqu'on évoquait ces dangers pour l'environnement ou pour le droit du travail, les décideurs politiques et certains syndicalistes regardaient leurs pieds. »²

À cette époque, l'objectif des pouvoirs publics est d'attirer une base (un hub) d'une compagnie aérienne à Charleroi afin d'accélérer le développement de l'aéroport et créer de l'emploi. Dans le secteur aérien, une base est un

aéroport où les avions sont stationnés lorsqu'ils ne volent pas et où le personnel navigant prend ses fonctions. Selon la Région wallonne, plusieurs compagnies à bas prix vont être approchées (easyJet, Virgin, Debonair), mais seule Ryanair aurait accepté, toujours selon le Gouvernement wallon, d'investir dans une infrastructure aussi sommaire et peu connue du grand public que ne l'était l'aéroport de Charleroi³. En novembre 2001, deux contrats sont signés entre Ryanair et les pouvoirs publics wallons en vue d'installer la première base continentale de la compagnie à Charleroi pour une durée de 15 ans. Le premier lie Brussel South Charleroi Airport (BSCA), la société gestionnaire de l'aéroport à capitaux majoritairement publics, avec la compagnie irlandaise. BSCA s'engage dans ce contrat à cofinancer les opérations de publicité de la compagnie aérienne à hauteur de 50% au travers d'une joint-venture nommée Promocy. L'aéroport prend également l'engagement de subventionner les nouvelles routes ouvertes par Ryanair à partir de Charleroi, le recrutement et l'entraînement des pilotes ainsi que les frais d'hôtel du personnel de bord.

La compagnie irlandaise obtient également un tarif préférentiel pour l'assistance en escale (*handling*)⁴. Dans la plupart des aéroports, ce sont des entreprises sous-traitantes privées qui effectuent ces tâches. À Charleroi, le *handling* est de la compétence de BSCA qui va accorder un tarif d'un euro par passager à Ryanair alors qu'à l'époque, il varie selon les aéroports entre huit et treize euros. Au total, selon les estimations de Julien de Beys, ce sont au minimum 21,5 millions d'euros qui ont été accordés entre 2001 et 2004 par la société publique gestionnaire de l'aéroport à la compagnie irlandaise pour que celle-ci s'installe à Charleroi. Le second contrat va lier Ryanair à la Région wallonne jusqu'en 2016. Dans celui-ci, la Région va accorder à la compagnie des rabais sur les redevances aéroportuaires pour un montant de 1,8 million d'euros. Elle s'engage également à indemniser Ryanair si la compagnie réalise des pertes ou voit son bénéfice diminuer à cause d'un changement législatif décidé par la Région⁵. Le 13 décembre 2002, la Commission européenne entame une enquête sur ces « faveurs » consenties par les pouvoirs publics wallons à la

1. Aubin, D et Lohest, F, « Les impact de la libéralisation et de la régionalisation sur le paysage aéroportuaire belge : la success story wallonne à l'épreuve des faits », *Métropolis* n°95, 2004, p. 30-40.

2. Entretien avec un permanent syndical, février 2013 et septembre 2020.

3. de Beys, J., « La décision de la commission européenne du 12 février 2004 sur les aides d'État accordées à Ryanair », Bruxelles, *Courrier hebdomadaire du CRISP* n°1852, 2004, p 6.

4. Il s'agit de l'ensemble des tâches accomplies au sol (gestion des bagages, nettoyage des avions, ravitaillement des avions, etc.).

5. de Beys, J, idem, p. 9-12.

compagnie irlandaise. En 2004, elle requalifie les avantages octroyés à la compagnie en aides d'État et condamne Ryanair à en rembourser certaines pour un montant de quatre millions d'euros¹. La Commission européenne limite également la durée de vie de Promocy, la société de promotion conjointe, à cinq ans au lieu de quinze. Si Promocy sera finalement dissoute le 31 mars 2006², en 2008, la Cour de justice européenne, saisie par Ryanair, annulera cependant la condamnation de Ryanair pour « manque de motivations »³. Par la suite, le dossier a été rouvert, consolidé et élargi à d'autres formes d'aides. Désormais, il concerne cependant principalement les subventions accordées par la Région wallonne à l'aéroport de Charleroi. En 2005, une seconde enquête est diligentée cette fois par la justice belge. Elle porte également sur des soupçons d'aides d'État illégales entre l'aéroport et la compagnie aérienne. Le 30 janvier 2017, la chambre du conseil de Charleroi clôturait l'affaire sans pouvoir confirmer ces soupçons.

Si, pour la plupart, elles n'ont pas été jugées illégales par les justices belges et européennes, ces « faveurs » accordées par les pouvoirs publics à la compagnie irlandaise n'en démontrent pas moins la forte dépendance économique dans laquelle se trouve l'aéroport de Charleroi par rapport à Ryanair. Selon Aubin et Lohest, « le caractère collusif des accords passés entre pouvoirs publics, sociétés de gestion et opérateurs de transport [Ryanair dans ce cas] a ceci de particulier de cimenter cette dépendance au sein d'arrangements institutionnels très résistants au changement »⁴. En 2012, Ryanair et la Région wallonne prolongeaient leurs accords jusqu'en 2022⁵. Il est indéniable que Ryanair a permis à l'aéroport de Charleroi de se développer. En 2019, il accueillait plus de 8,2 millions de passagers⁶ contre 85.000 avant l'arrivée de la compagnie low cost. La présence de Ryanair a tout aussi certainement eu un impact sur l'économie et l'emploi dans la région. En 2011, Ryanair estimait le nombre d'emplois indirects liés à son activité à Charleroi à près de 4.500, soit près de 1.000 emplois induits par million de voyageurs

transportés⁷. Une méthode de calcul approximative et un chiffre invérifiable. Ce type de développement centré sur un seul opérateur a cependant un coût énorme pour la collectivité.

Entre avril et mars 2019, RDC aviation, un cabinet de consultation et d'expertise spécialisé dans le secteur aéronautique, a réalisé une étude comparative de dix bases aéroportuaires européennes où Ryanair est largement majoritaire en termes d'activité. Selon cette étude, l'aéroport de Brussels South Charleroi (BSCA) est la seconde base la plus profitable (105 millions d'euros de bénéfices nets) pour la compagnie irlandaise juste derrière l'aéroport historique de Dublin. BSCA est surtout la base aéroportuaire où Ryanair dégage la plus grande marge bénéficiaire (27,6%), devant les aéroports espagnols et portugais. Comme le montre le tableau ci-dessous, ces chiffres s'expliquent surtout par les « coûts » très bas à Charleroi par rapport à d'autres bases aéroportuaires de la compagnie⁸. Ces coûts dépendent du prix du kérosène, du prix de

1. Décision de la Commission européenne du 12 février 2004, 2004/393/CE [en ligne].

2. *La Libre Belgique*, 27 avril 2006 [en ligne].

3. *La Libre Belgique*, 17 décembre 2008 [en ligne].

4. Aubin, D. et Lohest, F., idem, p. 37.

5. *L'Echo*, 5 septembre 2012.

6. Chiffre de BSCA.

7. Vandewattyne, J., « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 2016.

8. *L'Echo*, 7 septembre 2020.

Aéroport	Chiffre d'affaires	Coût	Profit
Dublin	835,89	689,57	146,31
Bruxelles Sud Charleroi	380,86	275,69	105,17
Alicante	380,21	285,08	95,13
Palma de Majorque	469,13	380,71	88,42
Milan - Orio Al Serio	591,78	508,11	83,67
Londres - Stansted	1122,55	1041,17	81,38
Porto	288,26	215,15	73,12
Malaga	388,91	323,29	65,62
Tenerife Sud	247,47	187,62	59,85
Manchester international	336,86	277,41	59,46

Source : RDC Aviation in anna.aero, septembre 2020. Les chiffres s'entendent en millions d'euros.

l'avion et de son entretien, des frais de personnel, mais aussi des différentes taxes ou subventions aéroportuaires. Dans ce registre, il semble que l'aéroport de Charleroi et la Région wallonne continuent à consentir des efforts importants pour conserver Ryanair à Charleroi.

Ce type de gestion aéroportuaire n'est cependant pas une spécificité wallonne. Depuis ses débuts, la croissance de Ryanair est dopée à l'argent public. Selon

l'Association des compagnies aériennes européennes (AEA), sur l'exercice 2011-2012, Ryanair aurait reçu un montant de 793 millions d'euros « d'aides publiques »¹ alors que sur la même période, la compagnie réalisait un bénéfice net de 569 millions d'euros². Au début de la décennie 2010, la Commission européenne menait des enquêtes sur les aides à l'aviation versées par les collectivités territoriales dans vingt aéroports en Europe (dont Charleroi). Tous étaient utilisés par Ryanair. Pour la majorité

d'entre eux, les sommes versées par les pouvoirs publics à la compagnie n'ont pas été notifiées à Bruxelles, qui n'a donc pas pu juger de leur conformité aux règles européennes³. Les longues batailles judiciaires autour de la qualification juridique des « faveurs » reçues par Ryanair opposent finalement surtout les autorités régionales à la Commission européenne. En effet, les premières citées, constamment soumises au chantage à l'investissement et à l'emploi exercé par la compagnie irlandaise craignent, en cas

de condamnation, de voir Ryanair aller s'implanter ailleurs.

La libéralisation du secteur aérien européen ainsi que la dépendance du développement aéroportuaire secondaire envers les compagnies low cost ne sont pas les seuls éléments du contexte économique et politique de ces dernières décennies qui ont favorisé le succès de Ryanair. Comme nous le verrons par la suite, la compagnie irlandaise va, comme beaucoup d'autres entreprises dans différents secteurs économiques, profiter de l'élargissement de l'Union européenne

aux pays de l'Est et de la déréglementation des droits du travail en Europe de l'Ouest, pour recruter au sein d'une jeunesse européenne confrontée au chômage de masse et à la précarité de l'emploi.

Le succès de Ryanair est lié à un facteur externe : la néolibéralisation de l'économie européenne, plus particulièrement celle de son secteur aérien. Mais, il repose aussi, en interne, sur une mise en pratique radicale du modèle low cost.

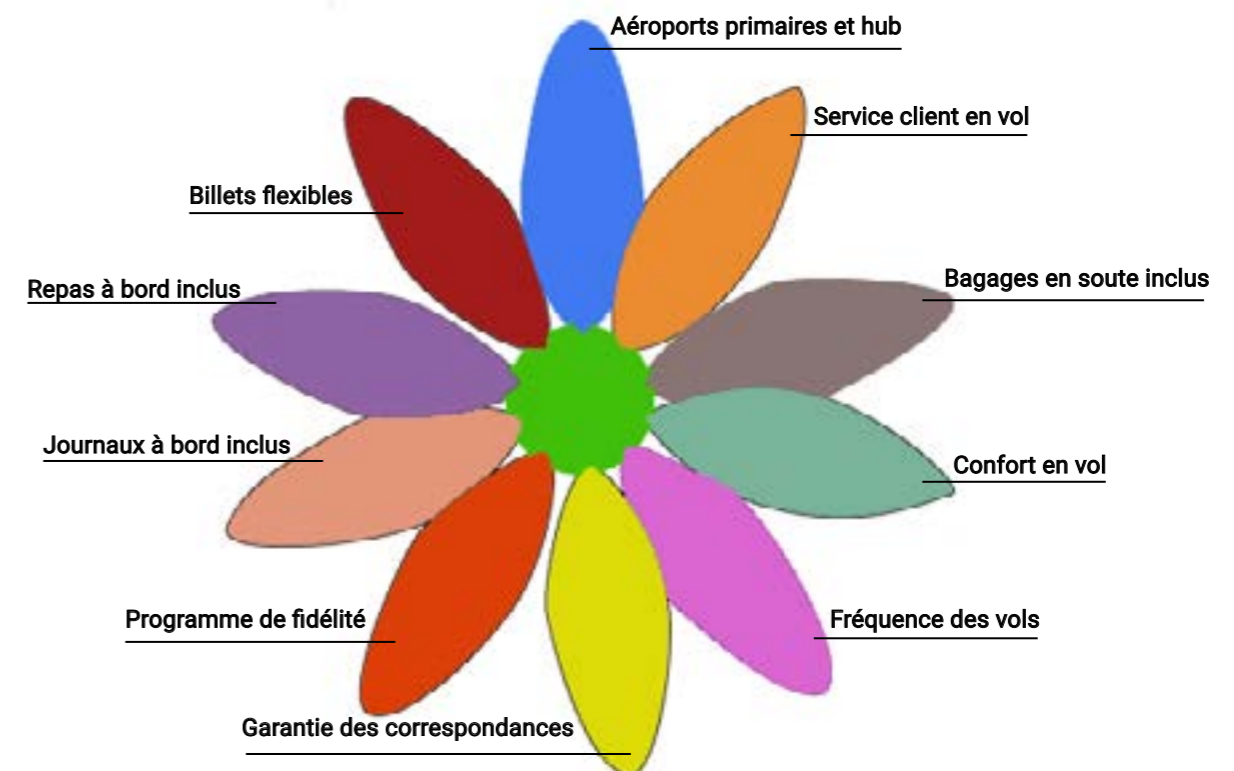
Radicalement sans chichis !

Le modèle low cost aérien trouve son origine dans une simplification drastique du service offert aux clients couplée à une baisse, tout aussi drastique, des coûts de production.

Comme le montre le schéma ci-dessous emprunté à Emmanuel Combe (**schéma 1**), toutes les prestations secondaires (restauration à bord, journaux, choix du siège, bagages en soute, etc.) incluses dans un billet d'avion sont soit supprimées,

Schéma 1. Les prestations secondaires incluses dans un billet d'avion « classique »

Source : Combe, 2011.



1. « Ryanair ou les dérivés du low-cost », in *Alternatives économiques* n°321, 2013.

2. Fiche de Ryanair sur *Mirador, l'observatoire des multinationales*, consultation le 13 octobre 2020 [en ligne].

3. « Ryanair ou les dérivés du low-cost », *idem*.

soit, comme chez Ryanair, rendues payantes. La compagnie irlandaise tire 27% de son chiffre d'affaires de ces options payantes¹. Dans son ouvrage datant de 2013, le pilote Christian Fletcher donne un exemple du différentiel qui peut exister entre le prix affiché d'un billet et le coût d'un voyage Beauvais-Marseille avec la compagnie irlandaise. Alors que le prix du billet aller-retour est affiché à 29,11 euros, la facture finale peut s'élever - avec un bagage en soute, une assurance et le choix d'un siège - à 116,5 euros², soit, quatre fois plus cher.

Toujours dans une logique de simplification, les compagnies low cost organisent peu le transit pour leurs passagers. Ce sont ces derniers qui doivent s'occuper de gérer leur correspondance. C'est le contre-pied de la tendance suivie par les grandes compagnies traditionnelles qui, à partir de grandes plateformes aéroportuaires, assurent une multitude de correspondances possibles à leurs passagers.

Outre la simplification du service, le modèle low cost exige une forte baisse des coûts de production. L'inauguration en janvier 2000 de

son site internet est un élément déterminant de cette chasse aux coûts. L'internet va en effet permettre à la compagnie irlandaise de se passer des commissions à verser aux agences de voyages et de faciliter la mise en place d'un système de prix et de promotion dynamique qui évolue en fonction du taux de remplissage des avions.

Mais dans une compagnie aérienne, c'est surtout l'acquisition et l'entretien des appareils qui constituent une dépense importante. Un des principes du low cost aérien repose sur l'utilisation d'un seul modèle d'avion, ce qui permet d'exercer une pression à la baisse sur le prix d'achat en commandant d'importantes quantités d'appareils. En 2001, au lendemain des attentats du 11 septembre, dans un contexte économique difficile pour les avionneurs Boeing et Airbus, Ryanair va faire jouer à plein la concurrence pour obtenir du premier la livraison de 125 Boeing 737 (et 125 supplémentaires en option) à prix plancher. En plus d'obtenir des prix d'achat au rabais, l'usage d'un seul modèle d'avion permet à la compagnie de réduire les coûts d'entretien, de stockage des pièces détachées et

de formation des équipages, de standardiser les services au sol et de remplacer à l'identique des appareils défectueux. Pour limiter les frais de maintenance et optimiser les frais de carburant, les appareils des compagnies low cost sont en moyenne plus jeunes que ceux des compagnies traditionnelles (7 ans chez Ryanair contre 13 ans chez Air France-KLM)³.

Au même titre que le personnel navigant, l'avion ne rapporte de l'argent que lorsqu'il est en vol. C'est pourquoi les compagnies low cost comme Ryanair vont s'efforcer de limiter le temps d'escale, d'augmenter le nombre de liaisons effectuées par un avion et, le nombre de sièges disponibles à l'intérieur d'un appareil. Les Boeings de Ryanair volent de six heures du matin à minuit, le reste de la nuit est réservé à la maintenance. Un appareil peut assurer jusqu'à huit rotations par jour entre deux destinations. Le temps de l'escale est fixé à 25 minutes contre 45 minutes dans les compagnies dites « classiques »⁴. Cette intensification de l'usage des appareils nécessite, comme nous l'avons déjà souligné, d'utiliser en priorité des aéroports secondaires peu engorgés qui permettent de faire

des demi-tours rapides, comme à Charleroi par exemple.

Enfin, chez Ryanair, tous les départements secondaires sont externalisés (marketing, maintenance, recrutement du personnel, etc.).

Toutes les compagnies low cost intègrent les différents principes énoncés ci-dessus. Mais Ryanair va le faire plus radicalement que les autres. Elle s'implante quasi systématiquement dans des aéroports secondaires afin de réduire le temps d'escale et surtout d'être en position de force pour négocier avec les collectivités locales des subventions ou des réductions d'impôt. Elle ne communique que sur les « prix bas ». Elle mise d'abord sur un effet d'induction¹ : faire prendre l'avion à des gens qui n'en ont, à priori, pas les moyens.

La frontière qui sépare les compagnies low cost des compagnies traditionnelles s'est néanmoins estompée ces dernières années. Si des différences subsistent, certaines pratiques commerciales décrites par le schéma

d'Emmanuel Combe datant de 2011 et présenté ci-dessus font désormais figure de norme pour une grande partie du secteur court et moyen-courrier (assurance, surcoût pour un bagage en soute, etc.). Les compagnies traditionnelles se sont adaptées à la concurrence des low cost soit en baissant leur prix, soit en différenciant leur offre, soit en transférant une partie de leurs activités vers un modèle low cost². C'est pour cette raison que la plupart des grandes compagnies aériennes historiques ont créé ou racheté des filiales low cost telles que Transavia pour Air France, Germanwings, puis Eurowings pour Lufthansa et Vueling pour IAG (British Airways et Iberia). Enfin, les compagnies low cost comme easyJet ont très tôt fait le chemin inverse en essayant de faire concurrence aux compagnies traditionnelles sur leurs segments de marché. C'est dans ce contexte qu'il faut replacer l'installation, à partir de février 2014, d'une base Ryanair sur l'aéroport de Zaventem à Bruxelles (Brussels Airport). Cette base est bien moins importante pour Ryanair que celle de Charleroi³. Mais, elle montre que la compagnie irlandaise veut désormais faire concurrence à

la compagnie belge Brussels Airlines sur son terrain.

S'il est vrai que le salaire variable, lié aux ventes réalisées dans l'avion par exemple, est souvent une part plus importante de la rémunération que dans les autres compagnies, les bas salaires ne sont, par contre, pas nécessairement une caractéristique du modèle low cost. Selon, Combe, les écarts de frais salariaux n'expliquent en moyenne que 3% de la différence de « coût » de production entre les compagnies low cost et les compagnies traditionnelles⁴. Chez Southwest, la plus grande compagnie à bas prix au monde, les salaires ne sont pas plus bas que dans les autres compagnies aériennes. Les salariés disposent même d'une couverture santé et le turnover est assez faible (4,5%)⁵. La Southwest est également la compagnie américaine où les syndicats sont les plus présents, la syndicalisation des salariés y est même encouragée par la direction⁶.

Sur ce plan-là, Ryanair se démarque radicalement de la concurrence.

1. Combe, E., p. 19.

2. Fletcher, C., idem, p. 27.

3. Combe, E., p.20.

4. Fletcher, C., p. 37-49.

1. Combe, E., p. 30.

2. Combe, E., p. 36-53.

3. Ryanair n'y compte que quatre avions, puis trois après la restructuration de janvier 2020.

4. Combe, E., p. 24.

5. *Les Echos*, 9 septembre 2003.

6. Creaton, S., idem, p.135.

L'enjeu des salaires et de la productivité

Ryanair et easyJet dominent ou trageusement le marché du transport aérien low cost en Europe. Elles appliquent des recettes assez similaires décrites ci-dessus. Mais, en termes de salaires, les différences se marquent. Comme le montre le **graphique 4** ci-après, entre 2012 et 2019, le salaire moyen chez Ryanair est systématiquement plus bas que chez easyJet. Sur cette période, un travailleur de Ryanair perçoit en moyenne un salaire annuel 30% plus bas que chez easyJet. Par contre, les salaires moyens chez Vueling, la compagnie low

cost du groupe IAG, sont assez comparables à ceux en vigueur chez Ryanair.

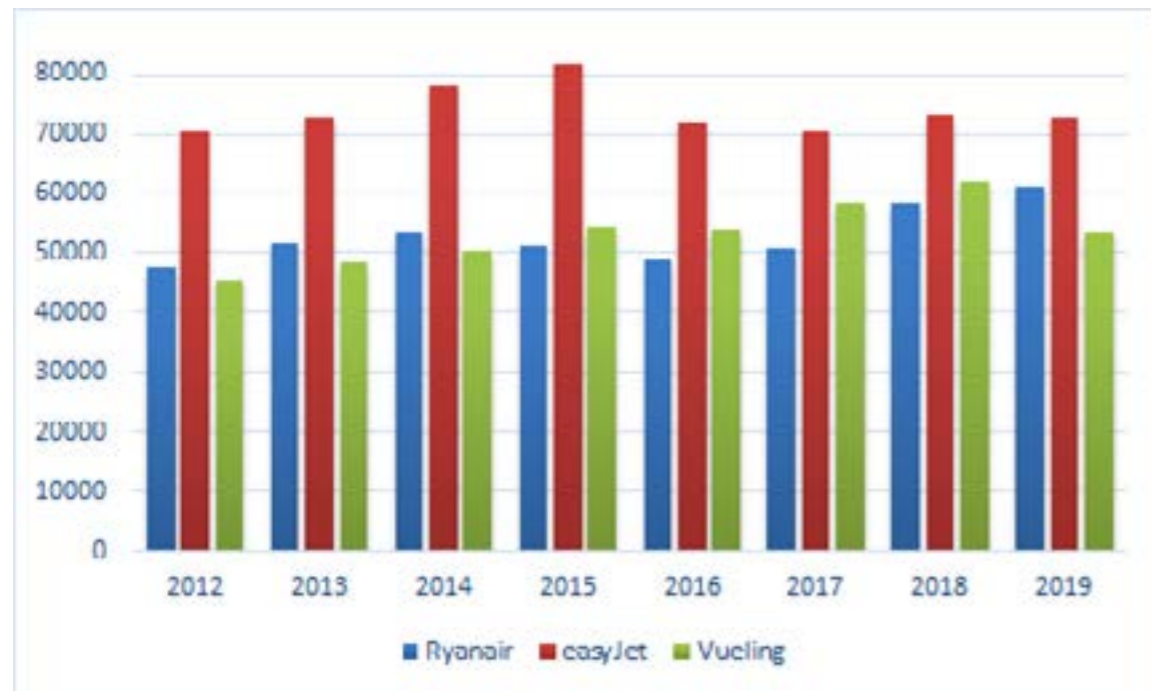
À des salaires plus bas que la concurrence, Ryanair ajoute une exigence de productivité du travail plus haute. La productivité apparente du travail est un indicateur qui permet d'estimer la richesse marchande produite en moyenne par chaque salarié du groupe. Le **graphique 5** compare la productivité du travail chez Ryanair avec celle d'easyJet et de Vueling. Comme pour les salaires, la différence est notable. Sur la période, un salarié Ryanair crée 17% de richesse marchande

en plus qu'un salarié chez easyJet et, surtout, 45% de plus que ce même salarié moyen chez Vueling.

Dans les deux cas, le niveau d'exploitation du travail – des salaires plus bas ou une productivité plus haute – est plus important chez Ryanair que chez ses deux concurrents. C'est ce que montre le **graphique 6** sur la part salariale dans la valeur ajoutée de ces trois compagnies. Le pourcentage des salaires bruts dans la richesse marchande créée par le groupe est largement plus bas chez Ryanair que chez les deux autres compagnies low cost. En

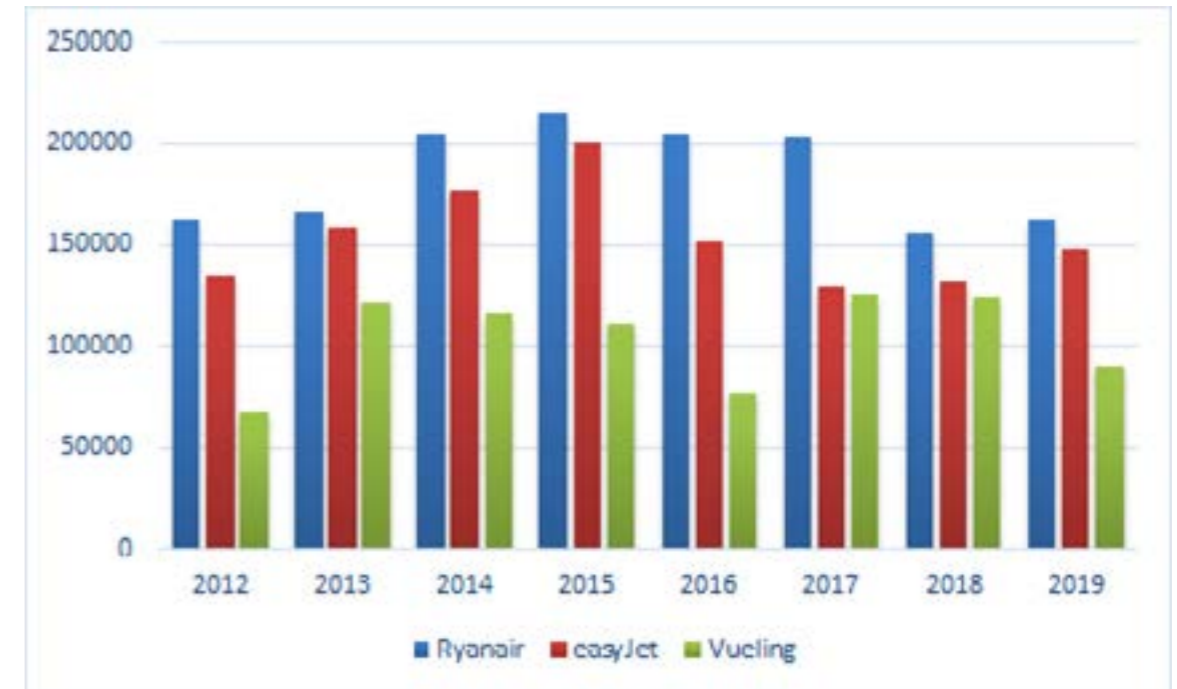
Graphique 4. Comparaison des salaires moyens annuels chez Ryanair, easyJet et Vueling (euros)

Source : <http://www.mirador-multinationales.be/>



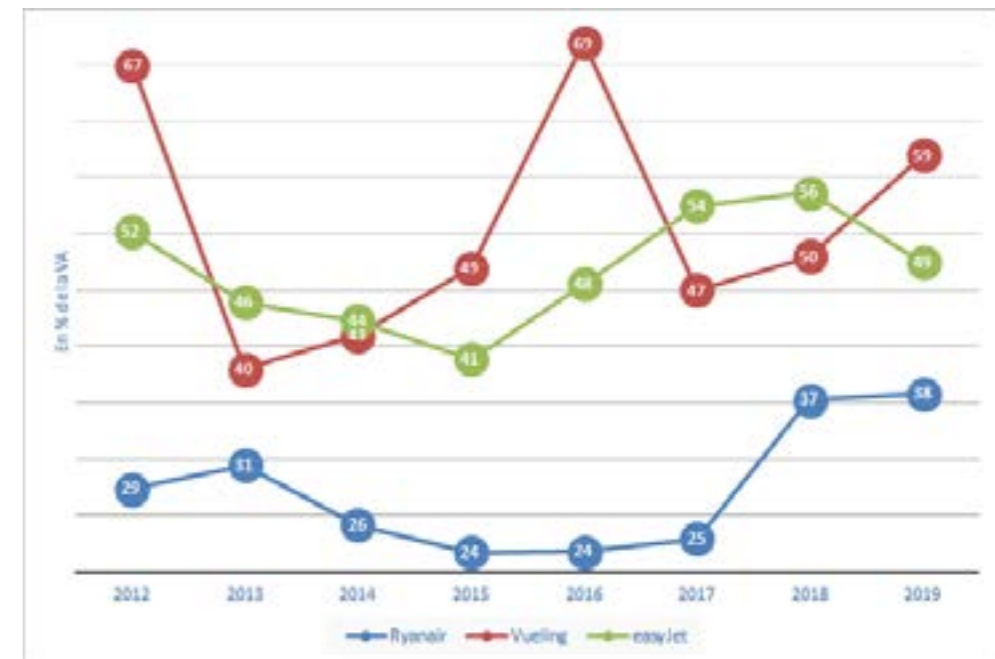
Graphique 5. Productivité du travail dans le secteur low cost (en euros)

Source : <http://www.mirador-multinationales.be/>



Graphique 6. Part salariale comparée dans le low cost européen

Source : <http://www.mirador-multinationales.be/>



d'autres termes, un salarié de Ryanair produit plus de richesse que ceux de la concurrence. Et, en échange, il en reçoit une part moins importante. C'est une des explications de la rentabilité de la compagnie irlandaise (graphique 2).

Conclusion

Le modèle économique de Ryanair partage les mêmes caractéristiques que celui des autres compagnies aériennes low cost : simplifier à outrance le service offert aux clients et réduire les coûts tout au long de la chaîne de production. En cela, Ryanair se pose dans la droite lignée de son fondateur Tony Ryan qui, dès le début des années 1980, avant même la création de Ryanair, faisait du lobbying auprès du gouvernement irlandais pour obtenir l'autorisation de créer une compagnie aérienne capable de fournir un service « peu cher, sans chichis et efficace »¹. Sous Michael O'Leary, Ryanair va, au fil des années, appliquer ces principes de manière radicale. Mais, ils ne suffisent pas à expliquer le succès de cette compagnie.

Il s'explique également par le choix de Ryanair de concentrer

ses bases, souvent plus que ses concurrents, sur les aéroports secondaires. Cette pratique va lui permettre de devenir un interlocuteur privilégié, et souvent unique, des autorités publiques locales à la recherche d'opérateurs privés permettant le redéploiement économique de leur région. Il s'ensuit un chantage à l'investissement et à l'emploi qui, dans le cadre d'un rapport de force asymétrique, permet à la compagnie irlandaise de bénéficier d'une série de faveurs qui participent largement à son succès. Enfin, en parallèle des pratiques en vigueur dans le low cost, Ryanair impose des conditions salariales très mauvaises à ses travailleurs. C'est ce qui le démarque des autres compagnies low cost. Pour ces différentes raisons, plus qu'une entreprise low cost, Ryanair est sans doute l'une des concrétisations les plus abouties en Europe de cette utopie capitaliste que l'économiste français Thomas Coutrot appelle « l'entreprise néo-libérale ».²

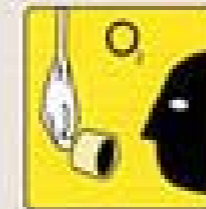
1. Creaton, S., p.14.

2. Coutrot, T., *L'entreprise néo-libérale. Nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La découverte, 1998.



Boeing 737-800

Yours to read for just £2.50



In case of pressure loss, insert £1 into slot to release oxygen mask. Secure your own mask, but do not help others. They must pay for it themselves.



If the plane has to land in an emergency, insert your card into the chip and pin device. When the transaction is complete, exit the aircraft. A member of crew will be on hand to collect your £25 emergency disembarkation fee.

Source : Mark Hillary. (7 mars 2009). Ryanair Safety Card – Flickr CC BY 2.0.

Bruno Bauraind *Gresea*
Jean Vandewattyne *UMons*

Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair

Poser la question du régime de mobilisation salariale, c'est se demander ce qui fait avancer les travailleurs dans une entreprise, ce qui permet aux managers de mettre leurs corps et leurs esprits en mouvement. Depuis les années 1990, le régime de mobilisation néolibéral est caractérisé par la peur du chômage, mais aussi par l'autonomie « offerte » aux salariés. Qu'en est-il chez Ryanair ?

Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair

Bruno Bauraind Gresea
Jean Vandewattyne UMons

Ryanair est connue pour offrir des conditions salariales et d'emploi particulièrement dégradées tant par rapport aux standards à l'œuvre parmi les compagnies classiques que par rapport aux autres compagnies low cost. Cette politique des bas salaires se combine avec une exigence de flexibilité importante envers les personnels de cabine et de cockpit, avec un évitement des relations professionnelles et un antisindicalisme clairement affiché. Cette combinaison, dont chaque élément renforce les autres, constitue toujours le cœur de son modèle « social »¹, même si les grèves qui ont émaillé l'année 2018 ont, dans certains pays, obligé la compagnie à revoir certaines de ses pratiques.

Pourtant, malgré les salaires très bas et les conditions de travail et d'emploi très précaires, la compagnie irlandaise n'a aucune difficulté à recruter du personnel, à l'exception d'une pénurie momentanée de pilotes en 2018². Cet apparent paradoxe n'est en rien spécifique à Ryanair. Au contraire, il se trouve au cœur du régime de mobilisation salariale néolibéral. Dans cet article, nous commencerons par définir ce concept avant d'observer comment il se concrétise au travers de certaines étapes du parcours professionnel du personnel de la compagnie irlandaise.

Un régime de mobilisation spécifique ?

Pour assurer l'objectif de la reproduction du capital, le management d'une entreprise doit être en mesure de mettre en mouvement le corps et l'esprit des travailleurs. Dans certaines entreprises et dans certaines conditions juridiques et techniques, il s'agira par exemple d'organiser un turnover important pour assurer cette mobilisation des salariés par la crainte du licenciement. Dans d'autres conditions, au contraire, le management devra offrir une sécurité de l'emploi ou des salaires attractifs pour conserver une main d'œuvre recherchée par la concurrence. Le

1. Vandewattyne, J., Bauraind, B. et Brodersen, M., « Les conditions d'emploi et de travail du personnel de cabine à l'épreuve de Ryanair », in *Le travail dans le secteur du transport aérien*, à paraître.

2. Voir à ce sujet l'article « La Lutte syndicale des Ryanairs » dans ce *Gresea Échos*.

régime de mobilisation de la force de travail ainsi défini est donc : « Une institution, c'est-à-dire un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre l'exigence de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise ; il produit ainsi résignation, assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur propre exploitation. »¹

Dans les pays d'ancienne industrialisation, la croissance économique, la faible internationalisation des chaînes d'approvisionnement et le quasi-plein emploi a, pendant les décennies 1960 et 1970, contraint les propriétaires et les directions d'entreprises à se montrer prudents quant à l'usage du chantage à l'emploi ou du « plan social » pour mobiliser les travailleurs. La relative facilité avec laquelle le salarié retrouvait un emploi anesthésiait en partie les menaces patronales et permettait aux syndicats de construire un rapport de force plus favorable. En tant que mode de régulation des relations professionnelles, le fordisme, car c'est de lui dont il s'agit, impliquait « une contractualisation à long terme du rapport salarial, avec des limites rigides aux licenciements et une programmation soit mécanique, soit par le truchement de la négociation collective de la croissance salariale indexé sur les prix et la productivité générale ». ² Durant cette période, le salarié jouit d'une double protection : la sécurité de la carrière, implicitement définie dans le contrat de travail, et l'assurance contre le chômage et les risques de la vie fournie par l'État³. Dans ce contexte, le travailleur ne se mobilise pas nécessairement parce qu'il trouve un sens à son travail ou parce que ce dernier se déroule dans de bonnes conditions, mais bien parce que la sécurité de la

carrière lui permet de se projeter dans l'avenir et lui donne accès à la consommation de masse. Ce régime de mobilisation, caractéristique des Trente Glorieuses, a finalement pu apparaître comme une norme alors qu'il n'était que l'effet d'un élément de conjoncture économique qui, à l'échelle de l'histoire du capitalisme, relève plus d'un accident de parcours que d'une réelle rupture.

À partir de la moitié des années 1970, les restructurations d'entreprises et les licenciements collectifs se sont réimposés comme des pratiques de gestion courante de l'entreprise. En Europe de l'Ouest, la « régulation commune » de l'entreprise et de l'économie par les interlocuteurs sociaux n'a pas résisté aux déplacements des centres de décision des entreprises, aux carcans des politiques d'austérité budgétaire et salariale et aux multiples « réformes » des codes du travail. Selon Lordon : « Le fait nouveau de la transformation néolibérale et de son régime d'ajustements propre prend alors le sens d'une rupture de la norme : le licenciement n'est plus l'interdit que l'opinion commune avait cru ou s'était aventurée à croire », et donc « la brutalité du chantage à la reproduction matérielle [du salarié], devenu pratique courante, devient la nouvelle norme. ⁴ »

À partir des années 1990, de nombreux chercheurs en sciences sociales ont tenté de cerner un régime de mobilisation salariale caractéristique de la période néolibérale, comme cela avait été fait pour la période fordiste. Plusieurs concepts théoriques ont émergé de ces observations. Thomas Coutrot fait de la « coopération forcée » le concept central de l'entreprise néolibérale. Selon lui, les

1. Coutrot, T., *L'entreprise néo-libérale. Nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La découverte, 1998.

2. Lipietz, A., « Les rapports capital-travail à l'aube du 21^{ème} siècle », cité par Linhart D. in *Les cahiers du Cepremap*, n°3016, 1990.

3. Boltanski, L., et Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p.139.

4. Lordon F., *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique, 2010, p.64.

salariés seraient forcés à la coopération à l'intérieur de l'entreprise parce qu'ils sont soumis à la contrainte objective des marchés financiers et du chômage de masse.¹ Cette double contrainte a permis aux capitalistes de transférer une partie de l'exigence de compétitivité de l'entreprise vers l'État et de se servir des indicateurs financiers comme d'un dispositif disciplinaire qui va contraindre chaque salarié de l'entreprise à collaborer à la maximisation du profit de l'actionnaire, peu importe les conditions sociales dans lesquelles s'exerce son travail.

Mais le régime de mobilisation néolibéral n'est pas seulement fondé sur la crainte de la précarité et du chômage. Dans le nouvel esprit du capitalisme, Chiapello et Boltanski s'intéressent aussi aux transformations subjectives qui touchent les formes de mobilisation. Au travers du concept de néomanagement, ils postulent l'émergence d'une nouvelle idéologie permettant de justifier et de donner sens à l'engagement individuel des « collaborateurs » dans la production, de prendre en compte leurs émotions et susciter leur créativité. À l'ouvrier à temps plein, assigné à des tâches répétitives créées par le régime fordiste, les managers opposent désormais le travailleur autonome et mobile qui développe son « employabilité »² au travers de projets successifs³.

Le régime de mobilisation néolibéral est donc caractérisé par une double dimension. La première repose sur la peur des salariés de se voir licencier ou punir par le management de l'entreprise. La seconde sanctifie l'autonomie et le développement individuel. Ces deux dimensions font de la mobilisation salariale néolibérale un régime paradoxal

qui pousse le salarié à l'autonomie dans un contexte qui ne la permet pas.

Dans la pratique, chaque entreprise, en fonction de son histoire, de son secteur, des contraintes liées à sa production, du profil et des qualifications qu'elle recherche, va adapter sa stratégie de mobilisation.

En outre, chez Ryanair, certaines caractéristiques du régime de mobilisation salariale ne s'imposent pas avec la même intensité s'il s'agit des pilotes ou des personnels de cabine. La direction de Ryanair joue d'ailleurs des divisions entre ces deux segments de la main-d'œuvre pour imposer son approche des relations collectives de travail. Dans cet article, nous traiterons essentiellement de ce qui permet à la compagnie irlandaise de mobiliser des hôtesses de l'air et des stewards. Nous rappellerons néanmoins que ce qui s'impose aux personnels de cabine pèse également le plus souvent sur ceux des cockpits, dans un contexte où la précarité est toutefois bien moins importante⁴.

Mythe et précarité salariale

À l'aéroport de Charleroi, les premières hôtesses de l'air et les premiers stewards de Ryanair étaient Belges. Puis, avec l'élargissement de l'Union européenne aux pays de l'Est entre 2004 et 2007, des travailleurs polonais et tchèques ont rejoint l'aéroport wallon. En 2007, sur environ 80 salariés, seule une dizaine provenait de l'Europe de l'Ouest (quatre Belges, deux Français et quelques Italiens

1. Coutrot, T., idem.

2. L'employabilité désigne la capacité du salarié à changer souvent de projets et à compiler les compétences nécessaires à ces changements.

3. Voir à ce sujet les analyses de sociologues tels que Boltanski et Chiapello, Clot Y., Linhart D., Durand J-P. ou de Gaulejac V.

4. L'ouvrage de Christian Fletcher détaille les conditions salariales et d'emploi des pilotes chez Ryanair.

et Portugais), tous les autres employés étaient Polonais¹. Après la crise de 2008, aux travailleurs de l'Europe de l'Est s'ajoutent des Portugais, des Espagnols, des Italiens et des Grecs. Aujourd'hui, très peu de personnels de cabine belges travaillent encore à Charleroi ou à Bruxelles. En janvier 2019, sur les 300 travailleurs de bord actifs à Charleroi, deux seulement étaient Belges².

Le métier d'hôtesse de l'air et, dans une moindre mesure, celui de steward ont longtemps entretenu une image glamour faite de jeunesse, de voyage et de liberté. Quelle que soit la compagnie, ce métier mythifié par les compagnies aériennes est très éloigné du travail concret des personnels de bord³. Il continue néanmoins à attirer des travailleurs. Pour certains, un emploi chez Ryanair est vécu comme un tremplin vers d'autres compagnies. Cette hôtesse de l'air exerce le métier depuis près de 20 ans : « J'ai toujours voulu devenir personnel de cabine, mais, en Espagne, il était assez difficile de trouver un tel emploi. Il faut suivre un cours et obtenir une licence, après quoi seulement on peut passer des entretiens. Je suis allée à quelques entretiens, mais ils cherchaient toujours des personnes avec de l'expérience, et ils ne vous donnent jamais la chance de l'acquérir. C'est là que j'ai rencontré Ryanair. Ils ne demandaient pas de compétences ou d'expérience significatives et, en plus, ils parlaient de possibilité d'avancement (...) travailler pour Ryanair est une très bonne opportunité quand vous êtes jeune, car vous acquérez beaucoup d'expérience rapidement. Nous travaillons beaucoup dans un environnement très strict. Cela signifie que nous apprenons vite et que nos compétences sont très attrayantes pour

les autres compagnies aériennes, malgré la mauvaise réputation de Ryanair. »⁴

Ryanair permet un accès à la profession plus aisé que les compagnies traditionnelles à des jeunes souvent peu qualifiés. Pour obtenir un poste de personnel de cabine, il faut avoir terminé ses études secondaires et disposer d'un bon niveau de connaissance en anglais. L'envie de voyager, l'image glamour du métier poussent certains personnels de cabine vers Ryanair. Néanmoins, tous les travailleurs interrogés pointent surtout la crainte du chômage et la précarité de l'emploi dans les pays de la périphérie européenne comme les motivations principales de leur embauche chez Ryanair.

En 2007, lors de son engagement, cette ancienne hôtesse de l'air belge vivait en Andalousie : « J'ai été recrutée à Grenade (Andalousie), qui est une des régions les plus pauvres d'Espagne. J'ai vu une annonce de Ryanair sur un site d'offres d'emploi. Comme j'avais mis mon CV en ligne, j'ai postulé. À l'époque déjà, il y avait peu d'opportunités de travail. Comme Ryanair m'a répondu et m'a invitée à participer à un examen d'embauche, j'ai traduit mon CV en anglais et leur ai envoyé. C'est vraiment la motivation de départ. »⁵

Pour sa part, ce steward aspirait à voyager mais il voulait surtout échapper à la précarité de sa situation professionnelle : « Juste avant d'être embauché chez Ryanair, je travaillais pour un sous-traitant dans le nettoyage au Portugal. Je nettoyait le spa d'un hôtel cinq étoiles. Je n'aimais pas du

1. « Le bulletin des militants », CNE, juin 2007, p.14.

2. Chiffre de la délégation syndicale Ryanair.

3. Barnier, L-M, *Être hôtesse de l'air ou Steward*, Lyon, Lieux dits, 2011, p.8.

4. Entretien n°11, septembre 2020.

5. Entretien n°12, février 2013.

tout cela. Avant, j'avais travaillé pendant cinq ans dans un parc d'attractions où j'organisais des fêtes pour les enfants. »¹ La crise financière de 2008 et les politiques d'austérité mises en œuvre par les États du Sud et de l'Est de l'Europe à partir de 2010 ont encore accentué cette précarité. Cette autre hôtesse de l'air est espagnole, elle a rejoint la compagnie irlandaise en 2017 : « Pendant mes études à l'université, j'ai fait un stage dans un hôtel en tant que réceptionniste. Après cela, j'ai commencé à travailler dans cet hôtel, je n'avais qu'un contrat temporaire qui n'a pas été renouvelé. Après quatre mois de recherche d'emploi, j'ai ouvert un compte sur un site web regroupant des offres d'emploi liées au tourisme, et là j'ai vu une offre d'emploi de Ryanair. »² Si le niveau de précarité est différent, beaucoup de pilotes s'engagent aussi chez Ryanair « pour payer les factures et leur formation »³.

Travailler chez Ryanair peut être une opportunité pour de jeunes travailleurs peu qualifiés et sans grande expérience professionnelle, mais cela signifie aussi « que vous devez devenir la personne dont ils ont besoin. Par exemple, les personnes qui travaillent dans la gestion doivent avoir un profil spécifique, elles doivent être capables de ne pas penser par elles-mêmes. Ils vous remodelent en fonction de ce qu'ils recherchent. Par exemple, si vous devez travailler à la direction, l'entreprise recherchera activement les personnes qui manquent d'empathie et de bon sens et encouragera ce comportement ».⁴

Beaucoup de jeunes travailleurs s'engagent donc chez Ryanair pour échapper à la précarité

et au manque de perspectives professionnelles. Pourtant, les conditions contractuelles offertes par la compagnie irlandaise vont, chez certains, aggraver la situation.

Pendant longtemps, Ryanair a eu recours à des contrats irlandais, quelle que soit la base d'affectation du travailleur, à l'exception toutefois du personnel travaillant en Angleterre. Cette pratique permettait à la compagnie d'appliquer à l'ensemble de son personnel à travers l'Europe le droit du travail et la législation de sécurité sociale irlandaise moins favorables aux travailleurs. Pour ce qui est de la sécurité sociale, le Conseil de l'Union européenne mettra fin à cette pratique le 1^{er} juin 2012. À partir de cette date, l'assujettissement à la sécurité sociale du personnel de cabine nouvellement engagé devra être fonction « du lieu désigné par l'exploitant pour le membre d'équipage, où celui-ci commence et termine normalement un temps de service ou une série de temps de service »⁵.

À la fin des années 2000, Ryanair a également externalisé son recrutement vers deux agences sous-traitantes irlandaises – d'abord Workforce, puis Crewlink – qui ne travaillent que pour la compagnie low cost. Certains personnels de cabine pointent cette période comme un tournant à partir duquel les conditions d'emploi chez Ryanair vont se dégrader. Selon un rapport du Sénat français, en 2014, seul un membre sur quatre du personnel navigant était directement salarié par l'entreprise au travers d'un contrat Ryanair⁶.

1. Entretien n°2, décembre 2019.

2. Entretien n°4, décembre 2019.

3. Entretien n°3, décembre 2019.

4. Entretien n°11, septembre 2020.

5. Règlement (CE) n° 1899/2006 du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 modifiant le règlement (CEE) n° 3922/91 du Conseil du 16 décembre 1991.

6. Bocquet E., *Rapport d'information*, Paris, Sénat, Session ordinaire de 2013-2014.

Le personnel de cabine disposant d'un contrat Ryanair à durée déterminée ou indéterminée a droit à l'ancienneté, un salaire minimum et un revenu moyen d'environ 2.000 euros brut, qui s'explique par le fait qu'il est payé lorsqu'il ne vole pas. Un contrat Crewlink ou Workforce a une durée de trois ans renouvelables. La période d'essai dure un an. Mais, la principale différence avec un contrat Ryanair est que le travailleur sous contrat Crewlink ou Workforce n'est payé que lorsqu'il vole (entre le décollage et l'atterrissage). Il doit néanmoins être disponible pour l'entreprise et résider à proximité de l'aéroport. Ce type de contrat, dont certains ne garantissent aucune heure de vol (contrat 0 heure), multiplie les heures non rémunérées et enlève aux travailleurs toute certitude de revenu. Le salaire mensuel peut en effet varier fortement (entre 750 et 1.600 euros brut) suivant la saison et l'activité de la compagnie. Parfois, en hiver, le personnel sous contrat Crewlink est obligé de prendre au minimum quatre semaines de congé non rémunéré et il lui est interdit de travailler pour une autre compagnie aérienne pendant cette période¹. Cette hôtesse, qui a travaillé une année sous contrat Crewlink, explique : « Notre salaire était déterminé par le nombre d'heures de vol que nous prestions, le temps entre deux vols n'était pas payé. Si vous êtes malade, vous n'êtes pas payé, si vous êtes en stand-by à la maison, vous n'êtes pas payé, et si vous êtes en stand-by à l'aéroport, vous êtes payé 30 euros pour huit heures. »² Une ancienne hôtesse de l'air a ainsi calculé que sur 5.000 heures de présence entre son embauche et sa démission (du 6 juin 2006 au 19 janvier 2011), elle n'a été rémunérée que pour 3.700 heures. Elle a donc travaillé gratuitement 1.300 heures pour la compagnie à préparer les ventes avant le décollage ou encore à nettoyer la cabine entre deux vols³.

1. Anderson, J., « "Nous n'avons plus peur" : La mobilisation inattendue des travailleurs de Ryanair », in *Mouvements*, N°95, 2018, p.128.

2. Entretien n°4, décembre 2019.

3. Vandewattyne, J., « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La nouvelle revue du travail*, 2016 [en ligne].

4. Sur le sujet, voir Fletcher, C., *Ryanair. Low cost, mais à quel prix ?* Paris, Altipresse, 2013, p.85-95.

Les deux types de contrats accordent par contre un intéressement de 10% sur le total des ventes réalisées par le personnel de cabine durant le vol. Jusqu'en 2015, le revenu des ventes était réparti également entre les quatre membres de l'équipage. Pour 1.000 euros de ventes, chaque membre d'équipage recevait 25 euros. Par la suite, la direction de Ryanair a voulu « encourager » la dimension commerciale du métier. Elle a introduit un nouveau dispositif d'enregistrement individualisé des ventes à bord. Désormais, chaque personnel de cabine perçoit 25% de ses propres ventes, ce qui accroît la compétition entre les travailleurs.

Les salaires des pilotes sont évidemment bien plus élevés que ceux des personnels de cabine. Ils sont par contre moins élevés que ceux perçus dans la concurrence. En effet, certains pilotes de grandes compagnies chinoises ou du Golf, peuvent gagner plus du double que les pilotes Ryanair. Comme pour les contrats Crewlink ou Workforce, Ryanair a très tôt externalisé le recrutement des personnels de cockpit, notamment vers la société Brookfields. Mais, l'individualisation du rapport salarial va encore un peu plus loin dans le cas des pilotes. Certains bénéficient d'un contrat Ryanair irlandais, ils sont donc salariés. D'autres, en revanche, sont considérés comme des « contractors », des indépendants purs et durs. La compagnie leur verse un revenu et c'est aux pilotes à payer leurs impôts et la sécurité sociale. Beaucoup d'entre eux choisissent alors de créer leur propre société, parfois immatriculée dans des paradis fiscaux. Comme pour les personnels de cabine, les « contractors » ne sont payés que quand ils volent. Certaines tâches (briefing, gestion des escales, gestion administrative du vol) sont donc prestées gratuitement⁴.

Comme nous le verrons par la suite, les grèves historiques de 2018 ont permis aux pilotes et aux personnels de cabine basés en Belgique et au Portugal d'obtenir l'application du droit national. Mais, dans beaucoup d'autres pays européens du Sud et de l'Est, ce n'est toujours pas le cas¹.

Le business de la formation

Une fois l'entretien d'embauche réussi, les nouveaux personnels de bord doivent suivre une formation de six semaines, spécifique au Boeing 737-800 et aux procédures propres à la compagnie irlandaise. Cette formation est principalement consacrée aux mesures de sécurité et de premiers secours. La licence obtenue ne couvre qu'un type d'avion, celui utilisé par Ryanair. Les trois derniers jours portent sur les techniques de vente et le service à la clientèle.

Ryanair n'est évidemment pas la seule compagnie à former son personnel de cabine. Mais, dans les autres compagnies, cette formation est soit gratuite, soit beaucoup moins coûteuse. Selon cette ancienne hôtesse de l'air, en 2007, « la formation coûtait 2.000 euros. Il y avait une réduction de 100-150 euros si on payait tout de suite. On pouvait aussi payer la moitié et rembourser le reste avec notre salaire. Un certain montant était prélevé chaque mois ».² Il existe plusieurs centres de formation Ryanair en Europe, le principal est situé sur la base de Francfort-Hahn, en Allemagne. Les stagiaires y sont rassemblés par cycle de formation. Au fil des ans, le coût global de la formation a fortement

augmenté : « Le coût de la formation est devenu de plus en plus cher. Certaines personnes ont payé plus de 3.000 euros pour la formation et le logement à Francfort proposé par la compagnie. »³ Selon cette hôtesse de l'air formée en 2017 : « Ils nous "offraient" une chambre partagée avec d'autres stagiaires au prix de 700 euros pour les six semaines. Avec mes autres dépenses, j'ai payé en tout 4.000 euros pour obtenir le job chez Ryanair. »⁴

Certains personnels de bord décrivent également la formation comme une épreuve sur le plan psychologique : « Il n'y avait que 38 postes disponibles, mais nous ne savions pas qu'ils avaient convoqué 42 ou 44 personnes. Il y avait donc d'office des personnes en trop qui étaient souvent éliminées par le test d'anglais le premier jour ou l'un des cinq autres examens que nous devions subir. Donc, ils viraient des personnes qui avaient déjà payé la moitié de leur formation sans les rembourser. » Cette ancienne hôtesse de l'air relève également la tension entretenue par le formateur : « Le formateur n'était pas du tout agréable. Il n'arrêtait pas de nous crier dessus. Il avait 26-27 ans à l'époque et était complètement formaté, conditionné par Ryanair... Comme moi-même, je l'ai été après. Les formations sont tellement intensives que, durant ces six semaines, on oublie tout le reste et, à la limite, même s'ils nous proposent un truc médiocre, on aurait été super contents de l'avoir... C'est vraiment du bourrage de crâne, un conditionnement progressif incroyable. »⁵

En 2018, face notamment à l'indignation médiatique, les formations sont devenues gratuites ainsi que le vol pour se rendre à Francfort⁶. Par contre, le

1. ITF et ETF, « A year of change. Ryanair's industrial relations a year after its big announcement », 2018.

2. Entretien n°12, février 2013.

3. Entretien n°5, janvier 2020.

4. Entretien n°4, décembre 2020.

5. Entretien n°12, février 2013

6. En juillet 2020, la compagnie a annoncé la fermeture de la base de Francfort Hahn à l'automne 2020.

logement et la nourriture pendant la formation sont toujours aux frais des travailleurs. Les six premiers mois du travailleur lui sont désormais payés au salaire minimum.

D'autres dépenses sont également à la charge des personnels de cabine. L'achat de l'uniforme par exemple, auquel s'ajoute son entretien pour un peu plus de 30 euros par mois. Pour cette hôtesse de l'air, ce transfert de revenu des salariés vers la compagnie augmente aussi les inégalités salariales entre les hommes et les femmes : « Je suis une femme et je suis payée exactement comme un homme, mais ce que l'entreprise demande aux travailleuses coûte beaucoup plus cher. Les uniformes des femmes ont deux pièces de plus que ceux des hommes. Je dois également payer le tablier et le sac. Je dois acheter les collants, environ 35 euros par mois. De plus, la société nous oblige à porter du maquillage et un style de manucure spécifique. Les hommes n'ont pas à prendre en compte ces dépenses. »¹ Pour cette autre hôtesse de l'air, cela fait aussi partie de ce qu'elle appelle le « conditionnement », propre au métier : « Le fait de devoir s'attacher les cheveux d'une certaine manière (quand on est une fille), de se vernir les ongles, etc. Tout ça déjà c'est un conditionnement qui, au fur et à mesure, nous change, même psychologiquement. Moi, je n'ai jamais mis de vernis avant d'entrer chez Ryanair. Mais, à partir de ce moment-là, on s'inquiète d'un ongle dont le vernis s'écaille, etc. »²

Le contrôle médical annuel obligatoire est organisé lors des jours de congé des salariés et son coût (60 euros) est directement déduit de leurs salaires. Les bouteilles d'eau ou les repas à bord pendant le vol

sont payants pour l'équipage (pilotes et personnels de cabine) comme pour les passagers.

Alors que les personnels de cabine s'engagent chez Ryanair pour échapper à la précarité de leur situation socioprofessionnelle, les premiers mois après l'embauche peuvent, au contraire, accentuer cette précarité. Certains doivent s'endetter auprès de leur famille ou de la compagnie elle-même pour simplement obtenir le droit de travailler chez Ryanair.

Pour ceux qui ont été embauchés avant 2018, le coût de la formation a contribué à créer une dépendance économique envers la compagnie : « Après la formation, une femme de Crewlink est venue, elle a posé tous les contrats sur la table. Là, j'ai lu mon contrat et, si j'avais su, je ne l'aurais même pas regardé, car c'était comme donner votre corps à la science quand vous êtes encore vivant. Mais, il est évident qu'après tout ce qu'on avait subi, tout ce qu'on avait payé, on allait signer d'office. Cela représentait un tel investissement que si vous n'étiez pas fauchés avant de commencer la formation, vous l'étiez après si vous aviez tout payé de votre poche durant des mois (...). Je connais une Polonaise à Bruxelles qui a dû rembourser Ryanair pendant un an et demi ! C'est leur manière de nous tenir. »³

Lorsqu'ils ont obtenu leurs « ailes » – symbole de la réussite de leur formation – et leur contrat, les personnels de cabine sont affectés à une base. Si Ryanair permet aux travailleurs de signifier leur préférence, celle-ci est rarement rencontrée.

1. Entretien n°4, décembre 2019.

2. Entretien n°12, février 2013.

3. Entretien n°12, février 2013.



Source :Ryanair MUST change. (28 septembre 2018). Facebook.

Affectation et déterritorialisation

Le système d'attribution des bases est très peu transparent. Pour ce steward, c'est même complètement arbitraire : « On ne sait jamais vraiment combien de temps on restera dans un pays. On peut aussi postuler pour changer de base, mais les critères n'ont jamais été clairs pour moi. »¹ Un autre steward explique : « Après notre entretien lors de la journée de recrutement, ils nous demandent de leur donner trois bases où nous aimerions travailler. Je peux vous dire ce qui s'est passé pour un de mes amis et pour moi. Mon ami a demandé Londres, Milan et une troisième base, et maintenant il travaille à Alicante. J'ai demandé Alicante, Milan et Londres, ils m'ont donné Charleroi ! »²

Les personnels de cabine de Ryanair basés en Belgique sont, en très large majorité, originaires

du Sud ou de l'Est de l'Europe. Affectés à Charleroi ou à Bruxelles, la plupart ne parlent aucune langue en vigueur dans le pays. S'il a permis d'améliorer leur situation matérielle, le passage des hôtesses et des stewards sous contrat de droit belge a par contre compliqué leur situation administrative : « Avant, lorsque nous avions tous un contrat irlandais, c'était plus simple, car vous arriviez à la base, vous signiez votre contrat irlandais. Vous receviez également un numéro de compte en banque. Tout se faisait en Irlande, y compris les contributions, et la compagnie faisait tout pour vous. Aujourd'hui, nous devons nous débrouiller seuls. En Hollande ou en Belgique, si vous avez besoin d'informations administratives, vous pouvez encore trouver des gens capables de parler anglais dans les administrations. Dans beaucoup d'autres pays, ce n'est pas possible. Si vous êtes en Pologne, en Roumanie, en Italie ou en Sicile et que par exemple vous allez

1. Entretien n°2, décembre 2019.
2. Entretien n°5, janvier 2020.

à l'administration des finances, personne ne peut vous aider. »¹

Et quand, en plus, la complexité linguistique de la Belgique s'en mêle : « Quand on m'a dit que je serais basé à Bruxelles, j'ai supposé à tort que les gens parleraient français à Zaventem et j'ai considéré que mon niveau de français était suffisant pour y vivre. Mais, à mon arrivée, j'ai vu que tout était écrit en néerlandais et la barrière de la langue a fait de toutes les démarches administratives nécessaires pour vivre en Belgique une véritable épreuve, qu'il s'agisse de mon inscription à la commune, ou à la mutuelle. Nous étions complètement perdus, et Ryanair s'en fichait. J'ai rencontré des gens qui ont travaillé ici pendant cinq ans sans mutuelle parce qu'ils ne savaient pas que c'était obligatoire, et que leur pays d'origine ne voulait pas couvrir leurs frais médicaux. La compagnie ne nous a jamais dit ce que nous devons faire pour respecter la réglementation du pays. Je l'ai appris seulement parce que j'ai demandé directement des informations, et cela m'a pris cinq mois. »²

Pour ce salarié portugais, le système d'attribution des bases ne doit rien au hasard : « Il est vrai que Ryanair n'aime pas mettre des Italiens en Italie, des Allemands en Allemagne, etc. Je pense qu'il y a deux raisons à cela. D'abord, si vous êtes dans votre pays d'origine, vous allez vous installer et vous ferez le minimum ; en plus, vous serez en contact avec un syndicat et vous connaîtrez la législation du travail de votre pays, avec tout ce soutien vous serez moins conforme. L'autre raison est que, si je suis Portugais et que je vis en Belgique, quand je voudrai rentrer chez moi, je devrai acheter un vol. C'est une opportunité commerciale pour Ryanair. »³

1. Entretien n°2, décembre 2019.
2. Entretien n°8, février 2020.
3. Entretien n°5, janvier 2020.
4. Entretien n°12, février 2013.

Alors qu'ils espéraient sortir de la précarité en trouvant de l'embauche chez Ryanair, des personnels de cabine voient finalement leur condition se détériorer davantage. Et ce, avant même d'avoir signé leur contrat de travail. À ce chantage à la reproduction matérielle s'ajoute un dispositif disciplinaire très strict.

Un système de contrôle permanent

Un équipage de Ryanair est composé de deux pilotes et de quatre personnels de cabine. Si nous ne pouvons pas parler de sous-effectif chez Ryanair par rapport aux concurrents, certaines hôtesses de l'air attirent par contre l'attention sur la lourdeur des processus de travail prescrits par la compagnie dans un contexte de vol court-courrier : « Le problème est que Ryanair nous imposait un supplément de charges impossibles à exécuter. On n'avait pas de temps. Il y avait une procédure selon laquelle on devait tout faire selon un ordre établi. Lors d'un vol, on n'avait pas le droit de manger lors de l'atterrissage ou du décollage, les phases les plus critiques. C'est pourtant le seul moment où on a cinq à dix minutes pour nous. Durant le premier vol, on devait compter le bar avant de commencer le service. Dès que les portes étaient fermées, on ouvrait les bars et on commençait à compter le plus vite possible. Par exemple, si on allait à Bergamo – un vol de 1h20 –, avec tout ce qu'ils nous demandaient, il fallait que nos bars soient comptés directement, sinon, la cheffe de cabine allait péter un plomb parce qu'elle n'avait pas les papiers pour clôturer son bar... Enfin, c'était stressant. Les longs vols, c'était génial. Quand on allait à Ténériffe, c'était que du bonheur. On avait plus de temps. On était aussi moins au sol, donc on était plus payés. »⁴

Toujours selon cette ancienne hôtesse de l'air, les procédures changeaient très souvent : « Le mémo demandait de commencer le service avec une personne à l'avant et une autre à partir du fond pour rallier le centre. Trois semaines après, il fallait partir du milieu de l'avion puis aller vers l'avant ou l'arrière de l'avion... » La tension permanente sur le personnel de bord est aussi relevée par cette hôtesse espagnole : « Nous devons tellement en faire que le repos est hors de question. Notre temps de repos doit être pris en dehors de notre temps de travail, de plus le déjeuner n'est pas donné par la compagnie, nous devons prendre notre propre nourriture ou payer le prix complet à bord. Mais nous n'avons de toute façon pas le temps de prendre nos pauses déjeuner, de même que les pauses toilettes. C'est très mauvais pour la santé. Nos sessions de travail peuvent durer jusqu'à 12 heures. Dans d'autres compagnies, lorsque les vols durent 12 heures, le personnel de cabine bénéficie de deux heures de repos. Nous ne demandons pas à pouvoir dormir au travail, mais seulement à pouvoir prendre des pauses déjeuner. »¹

Le manque de temps, la déconnexion entre le travail prescrit par le management et la possibilité de le réaliser par les personnels de cabine sont source de tensions et de stress pour ces derniers. Mais, c'est surtout le système de contrôle permanent mis en place par la compagnie qui est vécu comme injuste et, parfois, humiliant par les salariés. Pour ces derniers, ce contrôle de la main-d'œuvre s'incarne principalement dans la pratique du « passager mystère » et de l'entretien disciplinaire.

Pour les personnels de cabine, le passager mystère est une sorte de « contrôleur qualité » anonyme,

chargé d'évaluer le respect des procédures de travail par le personnel. Pour cette ancienne hôtesse de l'air belge, cette pratique relève parfois du harcèlement pur et simple : « Nous avons une procédure extrêmement lourde, pour les passagers et surtout pour nous, selon laquelle chaque fois qu'on présente les cartes à gratter ou quelque chose du genre, on doit faire un pas, s'arrêter et regarder tout le monde dans la rangée ; faire un deuxième pas, s'arrêter et regarder tout le monde dans l'autre rangée. Un jour, alors qu'un client mystère était à bord, un personnel de cabine, dont c'était le deuxième jour de vol et qui était complètement perdu, est passé trop vite devant les passagers, sûrement stressé d'avoir autant de monde devant lui. Et bien, le chef de cabine s'est fait taper sur les doigts parce que ce personnel de cabine avait avancé trop vite. »²

Le contrôle de la main d'œuvre n'est pas toujours exercé de l'extérieur. Lorsqu'elles sont enceintes, les hôtesses de l'air doivent prêter leurs heures de travail dans un bureau de l'aéroport de Charleroi même si elles n'ont pas beaucoup à faire. Du coup, quand il n'y a pas suffisamment de travail pour elles dans le bureau, elles peuvent être chargées d'appeler les personnes qui étaient de garde ou en stand-by juste pour voir si elles décrochent le téléphone. »

L'entretien disciplinaire est un autre volet du système de contrôle permanent mis en place chez Ryanair. S'il existe des entretiens de fonctionnement dans presque toutes entreprises, il est par contre très rare que le personnel doive s'y rendre en avion ! Chez Ryanair, les entretiens disciplinaires ont lieu au siège de la compagnie à Dublin devant trois managers³. Ils concernent le plus souvent des absences pour cause de maladie, même si elles

1. Entretien n°8, février 2020.

2. Entretien n°12, février 2013.

3. Depuis la pandémie de la covid-19, les entretiens disciplinaires se font dans les bases nationales.

sont justifiées par un certificat médical. À cette occasion, il est demandé au personnel de réexpliquer et de justifier son absence. Pour ce steward, c'est la mise en scène de cet entretien qui génère de l'humiliation et de la peur chez les travailleurs : « Imaginez, vous êtes un travailleur de 19 ans et vous devez vous rendre au siège social à Dublin. Vous prenez deux vols, puis vous devez attendre trois heures au siège avant d'être appelé dans une petite pièce où trois personnes de la direction prennent des notes – le responsable européen et deux personnes des ressources humaines (RH). Ensuite, ils vous interrogent sur les congés maladie d'il y a un an, parfois plus, et, même si vous n'avez pas à le faire, ils vous demandent de vous justifier, et pendant ce bombardement de questions, une des personnes silencieuses des RH vous demande de répéter quelques informations précises sur votre maladie à une date donnée, juste pour voir s'il n'y a pas de divergence entre vos explications. Les notes qu'ils prennent durant ces entretiens doivent nous être remises, et dans certains cas, elles ne reflètent pas ce qui a été dit pendant la réunion. C'est dur, surtout si vous êtes un jeune travailleur. Au final, cette réunion de 15 minutes vous aura coûté toute la journée. C'est fatigant et humiliant et donc, vous ne voudrez plus jamais vous faire porter malade ! » Depuis 2018 et la reconnaissance formelle des syndicats par Ryanair en Belgique, les travailleurs basés en Belgique qui le désirent peuvent se faire accompagner à ces entretiens disciplinaires par un délégué syndical, même si cela est très mal vu.

Conclusion

Le régime de mobilisation salariale à l'œuvre chez Ryanair a évidemment évolué depuis les années 1990. Et comme nous le verrons par la suite, les

1. Coutrot, T., *ibidem*.

2. Dufresne, A., « Coursiers de tous les pays, unissez-vous ! En lutte contre le capitalisme de plateforme », *Gresea Échos* n°98, juin 2019.

luttons sociales menées par les salariés ne sont pas étrangères à cette évolution. Néanmoins, certaines pratiques managériales ou certaines caractéristiques de l'organisation du travail semblent faire partie intégrante, et de façon continue, de la manière dont l'entreprise « fait avancer » son personnel (**schéma 1** p.38).

Premièrement, Ryanair a recours à une main-d'œuvre jeune, peu qualifiée et fortement touchée par le chômage. Chez certains salariés, la précarité va se renforcer après l'embauche. Si depuis 2019, en Belgique, Ryanair offre de meilleurs contrats aux personnels de cabine, ces derniers continuent par contre à faire face à une grande incertitude quant à leur avenir professionnel. Selon Thomas Coutrot, le chantage à la reproduction matérielle du personnel est un élément caractéristique du régime de mobilisation salariale néolibéral¹. Chez Ryanair, ce chantage est renforcé par les dépenses exigées par la compagnie (formation, repas, vêtements de travail, visite médicale, etc.) auprès des travailleurs. On retrouve aujourd'hui cette pratique dans le secteur de l'économie de plateforme (Uber, Deliveroo)².

Deuxièmement, les salariés (pilotes et personnels de cabine) interrogés soulignent l'arbitraire de la gestion des ressources humaines chez Ryanair. Ajouté au déracinement dont ils sont l'objet, cet arbitraire est source d'incertitudes. Il empêche les hôtesses de l'air, les stewards et les pilotes de se projeter dans la carrière et dans leur vie privée future, et ce, même s'ils bénéficient d'un contrat à durée indéterminée.



Schéma 1. Les dimensions du régime de mobilisation salariale chez Ryanair

Source: Bauraind, Bruno, octobre 2020.

Troisièmement, pour ce qui est du travail, la plupart des salariés témoignent de prescriptions managériales impossibles à mettre en œuvre concrètement. Ce fossé entre le travail prescrit et le travail concret¹ n'est pas l'apanage de Ryanair. Il cause beaucoup de stress et de souffrances, tant physiques que psychologiques aux personnels de bord. Surtout lorsqu'il s'accompagne d'un système de contrôle de la main-d'œuvre très strict qui engendre, principalement chez les jeunes personnels de cabine, une peur permanente de la sanction et du licenciement.

Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair est donc avant tout fondé sur la contrainte, la peur du licenciement, l'incertitude et le chantage à la reproduction matérielle. Par contre, l'autonomie ou le développement individuel sont très peu valorisés par la compagnie irlandaise. Il y a bien la cérémonie des ailes et les « les oscars de Ryanair » qui récompensent, lors d'une fête, les meilleurs « vendeurs »

de la compagnie. Mais, ces exemples ne pèsent pas lourd face aux éléments expliqués ci-dessus.

Malgré la brutalité de ce régime de mobilisation, les salariés de Ryanair tissent des liens de solidarité forts entre eux au sein de communautés de vie qui naissent aux abords des aéroports. Ils construisent également des collectifs de lutte qui vont fédérer les mécontentements et les traduire en actions collectives. Comme nous allons le voir, la peur fait alors place à la colère.

1. Le travail prescrit désigne les tâches, et la manière de les réaliser, qui sont définies par le management. Le travail concret est celui qui est effectivement déployé par les salariés.



Source : Ryanair MUST change. (21 août 2019). Facebook.

Bruno Bauraind Gresea
Jean Vandewattyne UMons

La lutte syndicale des « Ryanairs »

En 2017, Michael O'Leary déclarait que les poules auraient des dents avant qu'un syndicat n'entre chez Ryanair. Quelques mois plus tard, l'entreprise était contrainte de faire marche arrière devant la lutte menée par son personnel dans plusieurs pays européens. Retour sur une mobilisation syndicale historique.

La lutte syndicale des « Ryanairs »

Bruno Bauraind Gresea
Jean Vandewattyne UMONS

Le régime de mobilisation salariale présenté dans l'article précédent tend à exclure les acteurs collectifs de l'entreprise. Les salariés de Ryanair n'ont aucune garantie d'emploi, leurs conditions de salaire et d'emploi sont très précaires. La gestion de la main-d'œuvre vise à individualiser les rémunérations et les carrières, les travailleurs sont mis en compétition et soumis à une discipline très stricte. À cela s'ajoute une hostilité assumée envers tout ce qui s'apparente à l'organisation collective. Pour les raisons évoquées ci-dessus, dans ce type d'entreprise, l'organisation d'actions collectives est, selon Collovald et Mathieu, fortement « improbable ». ¹

Et pourtant, depuis plusieurs années, des salariés de Ryanair se mobilisent contre leur direction et les politiques menées par celle-ci, d'abord individuellement puis collectivement, pour améliorer leurs revenus et leurs conditions d'emploi. Dans cet article, nous reviendrons tout d'abord sur l'antisyndicalisme pratiqué par Ryanair pour ensuite nous intéresser aux actions collectives qui s'y sont développées. Nous nous concentrons essentiellement sur la Belgique. Mais nous franchirons de temps à autre les frontières nationales dans la mesure où, chez Ryanair, la séparation entre l'action syndicale nationale et européenne est parfois poreuse. Nous verrons que la dimension européenne du syndicalisme peut à certains moments renforcer la construction syndicale nationale et à d'autres, l'entraver.

L'antisyndicalisme de Ryanair

Dès 2004, la Fédération européenne des ouvriers du transport (ETF), relayée par Amnesty International, dénonce l'antisyndicalisme de la compagnie : « Ryanair est la seule compagnie aérienne importante où les syndicats n'ont pas été reconnus. [...] Même les autres compagnies low

1. Collovald, A. et Mathieu, L., « Mobilisations improbables et apprentissages d'un répertoire syndical », *Politix* n°86, 2009/2, p.119-143.

cost reconnaissent les syndicats, sauf peut-être celles qui ont été créées récemment et où les travailleurs n'ont pas encore eu le temps de s'organiser. »¹ Comme nous le verrons, ce n'est qu'à partir de la fin de l'année 2017 que Ryanair reconnaît progressivement les syndicats en Europe, les organisations de pilotes et de copilotes d'abord, les syndicats de personnel de cabine ensuite. Mais cela n'empêche pas la compagnie irlandaise de continuer à revendiquer publiquement un antisyndicalisme qui s'exprime concrètement au travers de trois stratégies. La première vise le salarié individuellement. Le management de la compagnie use alors soit de la menace du licenciement, soit d'incitants financiers, afin d'éviter que le travailleur ne s'affilie à un syndicat. La seconde stratégie est collective et consiste à empêcher la grève et à contourner la négociation collective. La troisième est indirecte. Elle fait pression sur l'organisation syndicale par le truchement du pouvoir politique.

Les diatribes de Michael O'Leary contre les syndicats sont

monnaie courante. En 2019, en plein conflit social, il conseillait aux syndicats belges de « la fermer et d'aller travailler »². Par contre, les témoignages de salariés licenciés pour fait de syndicalisme sont beaucoup plus rares. Jusqu'en 2017, la peur décourageait les salariés de se syndiquer. Et, pour les quelques exceptions, la sanction ne se faisait pas attendre. En 2009 par exemple, un pilote basé à Stansted (Londres) est licencié pour avoir distribué un flyer syndical au personnel de cabine volant avec lui. Le tribunal des prud'hommes londonien déclare le licenciement sans fondement et illégal. Il condamnera Ryanair à verser une indemnité de 46.000 euros au pilote, mais celui-ci ne sera jamais réintégré³. Pendant longtemps, l'intransigeance du management de Ryanair face aux actions syndicales, mêmes mineures, rend presque impossible le contact entre les permanents syndicaux et le personnel. Cet ancien permanent syndical de la CNE-CSC témoigne : « Au début [des années 2000], lorsqu'on essayait de s'approcher de travailleurs de Ryanair à l'aéroport de Charleroi, c'est tout juste si on ne

se faisait pas cracher dessus ! À cette époque, il y avait la peur et aussi une forte culture d'entreprise. »⁴ Selon Jeremy Anderson, permanent de la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF) : « Jusqu'en 2017, tous les contrats de travail Crewlink incluait une clause permettant de licencier le ou la salarié.e en cas de participation à une action ou à une mobilisation. »⁵ La direction de Ryanair est une adepte de la guérilla judiciaire, c'est même un pilier de son modèle économique⁶. Si depuis lors Ryanair a été contrainte de reconnaître les syndicats, la peur du licenciement ou des « tracasseries » administratives reste présente chez le personnel. Fin 2019, lors d'un séminaire de formation de la première délégation syndicale chez Ryanair en Belgique, la protection liée au mandat syndical est d'ailleurs une préoccupation constante pour les participants.

Outre la menace du licenciement, Ryanair n'hésite pas à user d'incitants financiers pour décourager les personnels de cockpit de se syndiquer, et ce

1. Amnesty International, *Ryanair : pratiques sociales VS tickets au rabais ?*, 2004 cité par Vandewattyne, J., « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La nouvelle revue du travail*, 2016 [en ligne].

2. *La Libre Belgique* du 19 septembre 2019.

3. Déplacementspros.com du 22 mars 2011, [en ligne].

4. Entretien n°9, février 2013.

5. Anderson, J., « "Nous n'avons plus peur" : la mobilisation inattendue des travailleurs de Ryanair », *Mouvements* n°95, 2018/3, p.128.

6. Aircoop, 2011.

au mépris de la loi¹. En 2005, *La Libre Belgique* rapportait par exemple que Ryanair, alors en conflit avec les pilotes irlandais, avait décidé d'augmenter de 3% son personnel non syndiqué². Autre exemple en 2017, lorsque la direction proposait à nouveau aux pilotes de certaines bases, dont celle de Dublin, un bonus allant de 5.000 à 10.000 euros à condition que ces derniers ne se syndiquent pas et continuent de négocier avec Ryanair via le système de représentation interne à la compagnie³. Le Conseil représentatif des employés (CRE) est un système de dialogue social « maison ». Il constitue le fondement de la seconde stratégie antisyndicale de la compagnie irlandaise.

La direction de Ryanair considère les organisations syndicales comme des entraves à la liberté d'entreprendre et au développement économique. Depuis le milieu des années 1990, elle privilégie la négociation directe avec son personnel au travers d'une instance créée par la compagnie, le Conseil représentatif des employés (CRE).

C'est dans ce cadre, que jusqu'en 2018, des accords pluriannuels sur les salaires et les conditions de travail se « négocient »⁴. En 2010, le Congrès irlandais des syndicats (ICTU), soutenu par les fédérations syndicales internationales du secteur (ETF et ITF), dépose une plainte à l'OIT au sujet du CRE. Selon les plaignants, il s'agit d'une entité « fantôme, totalement tributaire de la société »⁵. Certains salariés qui ont participé au CRE en tant que représentants du personnel témoignent de « discussions sans fin », de « pressions du management » et d'une « grande fatigue psychologique »⁶. La négociation collective institutionnelle est contournée⁷ par la direction de la compagnie aérienne. La grève est, pour sa part, systématiquement empêchée. Pour ce faire, la compagnie tente, lors de chaque conflit social, de convaincre les travailleurs d'autres bases de remplacer les salariés grévistes.

Enfin, chez Ryanair, l'antisyndicalisme peut aussi déterminer partiellement les choix d'investissement et d'implantation de la firme irlandaise. Ainsi, plusieurs bases

ont été fermées ou menacées de fermeture lorsque les autorités publiques ou les organisations syndicales nationales se faisaient trop revendicatives. En 2010, Ryanair fait l'objet d'une information judiciaire auprès du tribunal d'Aix-en-Provence pour infraction au droit du travail, entrave au comité d'entreprise et obstruction à l'accès aux syndicats⁸. En réaction, en 2011, elle décide de fermer sa base de Marseille et de transférer les avions et le personnel ailleurs en Europe. Elle continuera néanmoins à desservir l'aéroport français à partir d'autres bases. La même année, elle annonce également la fermeture de sa base espagnole de Reus arguant d'un différend avec les autorités catalanes. En 2015, les syndicats danois organisent une grève pour contraindre Ryanair à négocier une convention collective pour les pilotes et les personnels de cabine avec le syndicat Flight Personnel Union (FPU). Il s'agit d'une grève de solidarité menée par le personnel au sol de l'aéroport qui n'est pas sous contrat avec la compagnie irlandaise. En parallèle, les syndicats danois lancent également une campagne de

1. Cette pratique a été condamnée par la Cour européenne des droits de l'homme, affaire Wilson, 2002.

2. *La Libre Belgique* du 19 mai 2005 [en ligne].

3. *La Libre Belgique* du 29 septembre 2017 [en ligne].

4. Vandewattyne, J., « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La nouvelle revue du travail*, 2016 [en ligne].

5. Vandewattyne, J., « Brussels Airlines et Ryanair : entre restructuration et régulation sociale du secteur aérien », in Gracos, I., *Grèves et conflictualité sociale en 2012*, Bruxelles, Crisp, CH n°2172-2173, 2013.

6. Entretien n°3, décembre 2019 et n°11, septembre 2020.

7. Dugué Bernard, *Le Travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès, 2005.

8. *Le Monde* du 13 octobre 2010.

sensibilisation soulignant la menace que Ryanair représente pour le droit du travail danois¹. En réaction, la compagnie irlandaise décide de la fermeture de sa base de Copenhague, deux mois seulement après son ouverture². Début octobre 2018, Ryanair annonce son intention de fermer sa base d'Eindhoven (Pays-Bas). La direction avance des raisons économiques. Mais, pour certains personnels de cabine, il s'agit surtout d'une mesure de représailles contre le syndicat Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) et les salariés qui ont participé à la grève européenne du 28 septembre 2020 (voir infra)³.

Le chantage à la fermeture des bases et à l'emploi sert d'abord les intérêts de la compagnie face aux autorités politiques lorsqu'il s'agit de renégocier des accords d'investissement. Néanmoins, il peut aussi contribuer au silence des autorités publiques devant l'antisindicalisme de la firme irlandaise, privant alors les syndicats de tout relais politique.

Finalement, ni le régime de mobilisation salariale présenté dans l'article précédent⁴ ni la répression syndicale menée par le management de Ryanair n'auront suffi à empêcher l'entrée du syndicalisme au sein de la compagnie. Par contre, ils ont réussi à la retarder considérablement. En effet, pour la Belgique, le processus va durer près de 20 ans. Les premiers contacts connus entre une organisation syndicale (la CNE-CSC) et des salariés de la compagnie remontent à l'année 2002. En outre, dépourvue d'affiliés à l'intérieur de l'entreprise, l'action syndicale chez Ryanair passera dans un premier temps essentiellement par la voie judiciaire, pratique peu coutumière en Belgique.

2003-2011 Origines judiciaires d'une construction syndicale

Les premières années de présence de Ryanair à Charleroi font l'objet d'un large consensus au sein du monde politique et des interlocuteurs sociaux de la région. Un consensus que nous

pouvons résumer comme suit : premièrement, Charleroi est une zone économique sinistrée ; et deuxièmement, Ryanair va y relancer l'emploi en développant l'aéroport. Par conséquent, tout doit être mis en place pour que le pari aéroportuaire réussisse ! Dans ce contexte, la critique sociale ou environnementale trouve très peu d'échos à l'extérieur de l'entreprise. D'ailleurs, jusqu'à aujourd'hui, seules la CNE, la centrale nationale des employés francophones de la CSC et l'ACV Puls⁵, son alter ego néerlandophone, se sont réellement impliquées dans ce dossier. À l'intérieur de l'entreprise, les salariés n'ont tout simplement pas voix au chapitre, et ce malgré les CRE.

C'est finalement un article de presse de 2002 qui va être à l'origine de la première action syndicale à Charleroi. Il traite du licenciement de plusieurs hôtesses de l'air et stewards au mépris du droit du travail belge. Sans pouvoir identifier les personnels de cabine licenciés, un permanent de la CNE-CSC décide néanmoins d'intervenir. Par le biais d'un journaliste, il obtient le numéro de

1. Le Site de la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF) : <https://www.itfglobal.org/fr/news/appel-soutenir-les-heros-du-ciel-danois>.

2. Anderson, J., idem, p.129.

3. Le choix des bases de Ryanair ne se limite toutefois pas seulement à la présence ou à l'absence de représentation syndicale. Preuve en est qu'après 2011, la compagnie a tout de même continué à desservir l'aéroport de Marseille et que, malgré l'installation d'une délégation syndicale dans ses bases de Bruxelles et de Charleroi fin 2018, Ryanair n'a pas remis en cause sa présence en Belgique.

4. Voir l'article « Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair » dans ce numéro du *Gresea Échos*.

5. Ex-LBC, l'ACV Puls s'implique dans le dossier à partir de 2014 et l'arrivée de Ryanair à Bruxelles.

téléphone d'un des salariés licenciés. C'est sans doute le premier contact entre un travailleur de Ryanair à Charleroi et une organisation syndicale belge. Au niveau interprofessionnel de la CSC, le cas Ryanair devient vite emblématique. Le syndicat décide même d'en faire un dossier politique en prenant en charge l'accompagnement juridique des travailleurs licenciés, même si aucun d'entre eux n'est syndiqué. Pour cet ancien permanent syndical de la CNE, la CSC et la plupart des centrales professionnelles qui la composent « ont vu derrière le dossier Ryanair, le risque de la destruction de nos droits sociaux. Le parallèle avec les camionneurs, les bateaux, la construction, la mise en concurrence des droits nationaux au sein de l'Union européenne, etc. C'est pour cela que c'est un dossier politique »¹.

Dans ce contexte, la CNE intente, en 2003, une première action en justice afin que celle-ci fasse appliquer le droit belge et non le droit irlandais au cas de trois hôtesses de l'air dont la compagnie vient de se séparer au terme d'une période d'essai d'un an. À

travers cette action judiciaire, la CNE cherche surtout, au-delà des situations individuelles, à créer un précédent lui permettant de revendiquer les mêmes droits pour tous les travailleurs navigants de Ryanair basés à l'aéroport de Charleroi². En 2005, après avoir reçu l'assurance de la part de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) qu'il était compétent pour juger ce litige, le tribunal du travail de Charleroi donne raison aux hôtesses de l'air et à la CNE. Il condamne Ryanair à payer des dédommagements aux plaignantes pouvant atteindre plus de 15.000 euros³. Le tribunal du travail affirme que c'est le cadre législatif belge qui doit s'appliquer aux personnels navigants de la base de Charleroi. Mais Ryanair se pourvoit en appel devant la cour du travail de Mons qui, en 2007, prend le contre-pied du tribunal de Charleroi et déboute les plaignantes. Selon elle, seule une juridiction irlandaise est compétente pour juger cette affaire. La CNE doit constater une défaite sur le plan juridique. Pour sa part, la direction de Ryanair se félicite de ce jugement. Peu après, elle décide de sous-traiter la gestion d'une grande partie de

sa main-d'œuvre à Crewlink et Workforce⁴.

En juin 2007, Ryanair renforce sa pression sur les pouvoirs publics wallons. En effet, le 15 juin, les travailleurs du MET, le ministère wallon de l'Équipement et des Transports, paralysent les deux aéroports wallons pour contester le transfert de leurs activités aux secteurs privés. La compagnie irlandaise va alors faire pression sur le Gouvernement wallon pour qu'aucune grève ne puisse plus entraver ses activités. Que ce soit dans l'arène judiciaire ou politique, Ryanair est en position de force. Mais les fondements d'une action syndicale ont été posés. C'est à nouveau un article de presse qui va la relancer.

Le 25 mai 2011, le journal *L'Avenir* publie le témoignage de Natacha⁵, une hôtesse de l'air qui se dit « complètement à bout psychologiquement » et qui dénonce « des conditions de travail déplorables » chez Ryanair à Charleroi. La plupart des quotidiens de la presse belge⁶ se font le relais de ce témoignage. Après un contact avec les permanents

1. Entretien n°8, 18 septembre 2020.

2. Vandewattyne, J., « Le conflit pour l'amélioration des conditions de travail du personnel navigant de Ryanair », in Gracos, I., *Grèves et conflictualité sociale en 2011*, Bruxelles, Crisp, CH n°2135-2136, 2012, p.96.

3. Vandewattyne, J., p.97, idem.

4. Voir l'article « Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair » dans ce numéro du Gresea Échos.

5. Il s'agit d'un prénom d'emprunt.

6. RTL info, la RTBF, L'Echo, mais également France Télévision, Le Figaro, Europe 1 relayeront ce témoignage. Cette hôtesse témoignera également plus tard dans des documentaires produits par France télévision et la RTBF.

de la CNE, l'hôtesse décide de devenir la première déléguée syndicale de Ryanair à Charleroi. Selon la conceptualisation d'Albert Hirschman¹, elle est la première à privilégier la « voice » (interpeller l'entreprise) plutôt que « l'exit » (la sortie). Fatiguée psychologiquement, elle cherche aussi un moyen de quitter la compagnie. Elle a mené la première action syndicale hors des tribunaux belges. Alors qu'elle est en stand-by, Natacha se rend à l'aéroport pour y distribuer dans les casiers des hôtesses de l'air et des stewards un tract de présentation du syndicat coécrit avec la CNE et traduit en anglais. Celui-ci n'est pas toujours bien reçu par les personnels de cabine qui, pour certains, pensent que la syndicaliste dénigre leur travail. Finalement, elle est convoquée à un entretien disciplinaire à Dublin. La direction des ressources humaines lui reproche des absences injustifiées. Elle est licenciée sans pouvoir – ni vouloir – prouver qu'il s'agit d'un renvoi pour fait de syndicalisme.

Si ce licenciement peut être perçu comme une nouvelle défaite pour la CNE, le témoignage de l'hôtesse a définitivement révélé le scandale social que représente Ryanair. La presse s'intéresse de plus en plus aux conditions de

travail des personnels de cabine. Le monde politique est forcé de réagir, même timidement².

Du côté syndical, après avoir annoncé en juin 2011 une action de blocage des avions, la CNE fait marche arrière et privilégie une action de sensibilisation auprès des passagers. En parallèle, le syndicat introduit une nouvelle plainte devant le tribunal du travail à l'encontre de Crewlink, au nom de cinq travailleurs et ex-travailleurs de la société irlandaise. Cette citation vise cette fois la condamnation de l'entreprise sous-traitante au paiement de sommes dues à titre de régularisation salariale, pécule de sortie, salaire garanti, frais de transport, remboursement de frais de location d'uniformes et des frais de formation.

La judiciarisation des conflits sociaux est une tendance générale en Europe. Cependant, en Belgique, le recours à la justice lors d'un conflit social est rarement le fait d'une organisation syndicale, surtout contre une entreprise qui a justement fait de la guérilla judiciaire une marque de fabrique. Habituellement, cette pratique relève plutôt du banc patronal. Mais dans le cas de Ryanair, trois éléments ont

contraint la CNE à s'orienter vers les tribunaux plutôt que vers l'action collective : 1) l'absence d'affiliés et donc de capacité de mobilisation au sein de la compagnie ; 2) le mutisme quasi absolu du monde politique belge et européen et 3) le rejet par la direction de toute forme de dialogue avec une organisation syndicale. Même si elle est parfois frustrante pour les permanents syndicaux, cette période a contribué à médiatiser les conditions de travail et d'emploi dégradées du personnel de la compagnie. Dans le monde politique ou parmi les passagers, il devient de plus en plus compliqué d'ignorer que Ryanair n'est pas seulement « l'autobus du ciel », mais aussi « une usine à bas salaires » en plein cœur de l'Europe.

Enfin, la posture du management de Ryanair, particulièrement celle de Michael O'Leary, va également favoriser, involontairement, la création d'un mouvement syndical. Lors d'une conférence de presse tenue à Madrid en mars 2011, O'Leary demande à l'Union européenne d'interdire la pratique de la grève aux contrôleurs aériens européens. Quelques mois plus tard, il va plus loin en faisant envoyer dix roses aux syndicats du personnel navigant de la compagnie portugaise TAP

1. Hirschman, A.O., *Exit, voice, loyalty*. Défection et prise de parole, Bruxelles, ULB (réédition), Ublire Poche, 2017, 160 pages.

2. Vandewattyne, J., ibidem, p.98.

qui vient de déposer un préavis de grève pour le mois de juillet. Par ce bouquet, O'Leary dit vouloir remercier le syndicat portugais pour l'apport de clientèle en période estivale¹. Les exemples où le PDG de la compagnie irlandaise se met en scène pour vanter son modèle d'entreprise, expliquer que ses pilotes sont trop bien payés ou que les syndicats sont un frein au développement économique sont multiples. À la différence d'un grand nombre de PDG et de propriétaires d'entreprises multinationales, il est très présent sur la scène médiatique. Il y incarne la compagnie. Il a par exemple été désigné businessman de l'année par le magazine *Fortune* en 2001. Mais pour les organisations syndicales, il est aussi l'adversaire parfait, celui que les salariés craignent et détestent. Il personnifie les atteintes aux droits des travailleurs et, par-là, il va contribuer involontairement au développement du syndicalisme.

Rights at Ryanair et Ryanair must change

Au début de la décennie 2010, les syndicats nationaux des

personnels de cabine affiliés à la Fédération européenne des ouvriers du Transport (ETF) et à la Fédération internationale des ouvriers du Transport (ITF) engrangent plusieurs avancées importantes. En 2011, la fédération européenne commande une étude sur les compagnies low cost. Livré en 2012, ce rapport, visant particulièrement Ryanair, démontre le risque généralisé de précarisation que ces compagnies font courir à l'ensemble du secteur aérien². François Ballestero, secrétaire politique de l'ETF à l'époque, réclame l'application par Ryanair des conventions internationales n°87 (liberté syndicale) et n°98 (le droit d'organisation) de l'OIT³. En 2012, tant le banc patronal que syndical de l'Organisation internationale du Travail (OIT) va aussi accepter la plainte déposée conjointement par l'ETF et l'ITF portant sur le refus du dialogue social par la direction de Ryanair (voir supra). Enfin, le 22 mai de la même année, un règlement du Conseil et du Parlement européen précise que dorénavant, ce sera le pays dans lequel un salarié commence son jour de travail qui fournit le droit compétent pour la sécurité sociale⁴. Ce qui règle la question importante de la sécurité sociale,

mais pas encore celle du droit du travail.

Forts de ces avancées, les réunions au sujet de Ryanair et les contacts entre les syndicats nationaux se multiplient au sein de l'ETF et de l'ITF. En 2017, ces contacts débouchent sur une campagne aux multiples dimensions ayant pour slogan *Rights at Ryanair*. Ainsi, l'ITF crée une page Facebook intitulée « Cabine Crew United », interpelle des actionnaires de la compagnie, mène des actions de sensibilisation envers le monde politique ou les passagers, et surtout, en juillet 2018, organise un sommet consacré à Ryanair à partir duquel la fédération élabore la « Ryanair Crew Charter » qui contient des revendications portant sur l'emploi, les contrats nationaux, les arrêts maladie, les ventes à bord et le travail au sol⁵. Par contre, les syndicats membres des fédérations syndicales européenne et internationale ne parviennent pas à s'accorder sur l'opportunité d'une grève des personnels de cabine chez Ryanair. Les divisions entre les syndicats sont d'ordres idéologiques, stratégiques et interpersonnels. L'ETF, tenue par le consensus entre ses membres et

1. Vandewattyne, J., p.100.

2. Harvey G. et Turnbull, P., « The Development of the Low Cost Model in the European Civil Aviation Industry », Final Report for the European Transport Workers' Federation, ETF, 2012.

3. <https://europaforum.public.lu/fr/actualites/2012/10/conf-low-cost/index.html>

4. Règlement UE n°465/2012 du Parlement européen et du Conseil, le 22 mai 2012 [en ligne].

5. Ryanair Crew Charter par la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF), [en ligne].

le cadre institutionnel européen, ne peut décider d'une grève transnationale. A contrario, quelques syndicats nationaux privilégient le recours à la grève.

Ces divergences vont conduire certains permanents syndicaux nationaux à constituer un réseau syndical transnational ad hoc : le Striking group. Il regroupe, selon les périodes, les syndicats représentant les personnels de cabine en Belgique (CNE et ACV Puls), en Espagne (Sindicato Independiente de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Líneas Aéreas – SITCPLA ; Unión Sindical Obrera - USO), en Italie (Federazione Italiana Lavoratori Trasporti - FILT, affiliée à la Confederazione Generale Italiana del Lavoro – CGIL ; UIL Trasporti, affiliée à l'Unione Italiane del Lavoro – UIL), aux Pays-Bas (Federatie Nederlandse Vakbeweging – FNV) et au Portugal (Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil-SNPVAC). Ils se réunissent sous un autre slogan : *Ryanair must change*. Si les fédérations européenne et internationale privilégient le lobbying auprès des instances européennes, les membres du Striking group veulent quant à eux organiser les travailleurs dans les aéroports pour réunir progressivement les

conditions d'une « grève européenne ». Ce réseau se fonde largement sur des relations interpersonnelles et est financé par les syndicats nationaux. Outre la constitution de ce réseau syndical qui va servir de groupe de coordination aux grèves des personnels de cabine en 2018, deux autres événements vont avoir un rôle de déclencheur aux mouvements de grève que va connaître la compagnie irlandaise. Le premier relève encore une fois de la justice. Le second est la conséquence d'une erreur dans la gestion du personnel qui va causer une pénurie de pilotes et de copilotes chez Ryanair.

Un contexte favorable à la mobilisation transnationale

En réponse à la plainte portée par la CNE en Belgique et à la question préjudicielle posée par la cour du travail de Mons, le 14 septembre 2017 la CJUE estime que le droit du travail qui s'applique aux personnels naviguant du personnel, ce que revendique le syndicat, et non celui du lieu d'enregistrement des avions, ce que défend la compagnie. Après la question relative à la sécurité sociale tranchée en 2012¹, la

CJUE donne, cette fois encore, raison aux plaignants, et spécifiquement à la CNE. S'il faut attendre le mois de juin 2019 pour que la justice belge clôture le dossier en appliquant la décision de la CJUE², la réponse de cette dernière fragilise la position de la compagnie dans tous les pays européens où elle est présente.

Quelques jours après cette décision, un autre événement vient ébranler la position de la direction de la compagnie qui est forcée d'annoncer la suppression d'environ 20.000 vols entre septembre 2017 et mars 2018. Elle se justifie en invoquant successivement des problèmes de ponctualité ou une erreur dans l'organisation des vacances des pilotes. Mais, rapidement, elle est poussée à reconnaître qu'elle fait face à une pénurie de pilotes et de copilotes. Insatisfaits de leurs conditions d'emploi et de travail, de nombreux pilotes ont décidé de répondre favorablement aux salaires plus élevés offerts par les compagnies chinoises et du Golf. Dans ce contexte, ils deviennent des acteurs pivots des conflits sociaux qui vont se dérouler en 2018. Ils sont en effet moins facilement remplaçables que les membres du personnel de cabine. Ils se font aussi entendre collectivement par le

1. Voir l'article « Le régime de mobilisation salariale chez Ryanair » dans ce numéro du *Gresea Échos*.

2. Palsterman, P., « Vers la fin du système Ryanair », *Démocratie* n°9, septembre 2019.

biais de l'European Employee Representative Council (EERC), un embryon de syndicat « maison » non reconnu par l'entreprise. Comme les personnels de cabine, ils revendiquent des contrats dépendant de la base d'affectation et de meilleures conditions de travail, mais aussi l'acceptation de la syndicalisation et la reconnaissance de l'acteur syndical comme l'interlocuteur de la direction¹. Ces revendications sont rejetées en bloc par Ryanair, qui maintient ainsi son refus de négocier avec un syndicat. Comme à son habitude, la compagnie propose par contre de verser une prime exceptionnelle aux pilotes qui renoncent à dix jours de congé et acceptent de s'engager à rester dans la compagnie jusqu'en novembre 2018². Cette « compensation » ne convainc qu'une minorité de pilotes. Pour la plupart, ils souhaitent aller plus loin et exigent le départ du management de l'entreprise³. Les pilotes italiens⁴ sont les premiers à appeler à une grève le 15 décembre 2017. Ils sont rejoints par les Irlandais⁵. Des actions sont également envisagées en Allemagne et au

Portugal. Après avoir menacé les pilotes, la direction finit par céder. À l'approche des congés de Noël, elle accepte de reconnaître les syndicats. Les préavis de grèves sont levés, sauf en Allemagne où le management ne s'est pas présenté à une réunion prévue avec le Vereinigung Cockpit, le syndicat des pilotes allemands. Même s'il aura très peu d'impact sur l'activité de la compagnie, le 22 décembre 2017, Ryanair affronte le premier mouvement de grève de son histoire. Après les événements de septembre 2017, les pilotes adhèrent par centaines à des syndicats. Le 30 janvier 2018, Ryanair reconnaît la British Airline Pilots Association (BALPA) comme instance représentative des pilotes pour le Royaume-Uni.

En Belgique, les pilotes sont représentés par la Beca (Belgian Cockpit Association)⁶, qui n'est pas reconnue comme un acteur de la concertation sociale et qui ne peut donc pas signer de conventions collectives, raison pour laquelle elle va essayer de

travailler de concert avec les centrales du syndicat chrétien. Le 19 janvier 2018, les trois organisations rencontrent la direction de Ryanair. Cette réunion ne débouchera pas sur la reconnaissance de l'activité syndicale. La situation est bloquée. La direction de Ryanair joue la carte de l'enlèvement en espérant que le mouvement syndical s'essouffle. Ce ne sera pas le cas.

Une grève transnationale historique

Durant l'année 2018, la compagnie irlandaise connaît une succession de conflits sociaux, dont quatre grèves majeures⁷. Sous le slogan *Ryanair must change*, les hôtesses de l'air et les stewards vont s'opposer frontalement à leur direction, relayés ensuite par les personnels de cockpit. Le personnel de cabine basé au Portugal est le premier à se mobiliser. Le syndicat portugais appelle à une première grève reconductible les 29 mars, 1^{er} avril et 4 avril 2018. Au niveau européen, les syndicats se mobilisent pour

1. Outre les revendications mentionnées dans le texte, les pilotes demandent la possibilité de prendre des congés pendant l'été, le paiement des heures de stand-by, la gratuité des boissons et des repas durant les vols, le paiement par la compagnie des nuitées d'hôtel lors des transferts et la mise en place d'un plan de pensions et de soins de santé à la charge de l'entreprise

2. Bauraind, B., et Vandewattyne, J., « "Ryanair must change" : une victoire sociale et syndicale dans le monde du low cost », in Gracos, I., *Grèves et conflictualité sociale en 2019*, Bruxelles, Crisp, CH n°2424-2425, p.32.

3. Entretien n°3, décembre 2019.

4. Ces pilotes sont affiliés au syndicat ANPAC.

5. Ces pilotes sont affiliés au syndicat IALPA.

6. <https://www.beca.be/>

7. Pour une chronique complète de ces grèves : Bauraind, B. et Vandewattyne, J., idem.



Photo : ITF_25 octobre 2006_Strike hits Ryanair_Gerona_Flickr_CCBY-NC-SA 2.0

éviter que le management de Ryanair ne fasse venir des avions et des équipages d'autres pays pour suppléer le personnel gréviste. En Belgique par exemple, la CNE et l'ACV Puls appellent les stewards et les hôtesses de l'air à ne pas se rendre au Portugal. Cette grève constitue un déclic pour une grande partie du personnel de cabine de Ryanair, qui prend conscience qu'il est possible d'observer un arrêt de travail. Jusqu'alors, les menaces de la compagnie de transférer du personnel depuis une autre base avaient toujours freiné la mobilisation des travailleurs.

C'est dans ce contexte que le syndicat portugais lance, au travers du Striking group, un appel en faveur d'une première grève européenne du personnel de cabine. L'européisation du conflit se traduira par le dépôt d'un premier préavis de grève pour le 30 juin. Celle-ci est finalement annulée et remplacée par une réunion du Striking group à Bruxelles au cours de laquelle les syndicats décident d'un nouveau préavis de grève de 48 heures pour les 25 et 26 juillet 2018. Il concerne le personnel de cabine actif en Belgique, Espagne et Portugal. En Italie, pour des raisons légales, l'action est limitée au 25 juillet. L'objectif syndical est d'immobiliser 200 avions et

surtout d'empêcher la direction de Ryanair d'atténuer la portée de la grève en mobilisant des avions et des équipages basés dans des pays tiers, comme elle l'avait fait lors de la grève au Portugal. Pour les permanents syndicaux et les quelques militants à l'intérieur de l'entreprise, le pari est risqué, car il faut convaincre les employés d'y participer et surtout les rassurer. Pour ce faire, les militants disposent de peu de temps et manquent d'infrastructures dédiées spécifiquement à l'action syndicale. Ils doivent profiter des temps de vol pour convaincre leurs collègues de cabine de se joindre au mouvement. Les réseaux sociaux sont également abondamment utilisés.

En outre, la direction met une pression maximale sur les travailleurs. Dans une vidéo adressée aux membres du personnel, la direction des ressources humaines souligne que nul n'a « l'obligation de faire grève. Ceux qui décident de travailler ont tout notre soutien (...). Les récentes grèves ont montré que la majorité du personnel a été au travail »¹. Elle demande aussi que les personnes souhaitant faire grève le signalent afin de réduire les incertitudes.

Selon les pays, la grève aura des répercussions différentes. En Belgique, elle est un succès. À Zaventem, de source syndicale, 80% du personnel de cabine est en grève. Au total, le 25 juillet, 26 vols sur 40 sont annulés. À Charleroi, 56 vols sont supprimés. Dans les deux aéroports, le personnel gréviste, revêtu d'un t-shirt aux couleurs de Ryanair et sur lequel figure le slogan *Ryanair must change*, distribue des tracts dans le hall d'embarquement. Ces actions se déroulent calmement et de nombreux passagers se disent solidaires des grévistes et de leurs revendications. La direction fait néanmoins savoir que les deux jours d'action seront comptabilisés comme des absences non autorisées.

Le mouvement prend alors de l'ampleur. Début août, ce sont les pilotes de cinq pays (Belgique, Allemagne, Irlande, Pays-Bas et Suède) qui déposent à leur tour des préavis de grève. Elle entraîne finalement la suppression de 396 vols, ce qui correspond à un sixième des 2.400 vols programmés. Pour seule réponse, la direction stigmatise « une minorité de grévistes ».

Devant ce comportement, les syndicats des personnels de cabine impliqués dans le Striking

group annoncent, le 7 septembre à Rome, leur intention d'organiser « la plus grande grève que la compagnie n'ait jamais connue ». Ils veulent ainsi faire pression sur les actionnaires – dont les actions ont perdu 25% de leur valeur par rapport au sommet d'août 2017 – qui doivent se réunir en assemblée générale le 20 septembre. Parallèlement, les syndicats demandent une audition auprès du président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, et de la commissaire européenne Marianne Thyssen. Les actionnaires renouvelleront cependant leur confiance à M. O'Leary et M. Thyssen se contentera de lui « rappeler les règles » !

Au dernier moment, les syndicats représentant les pilotes basés en Allemagne et aux Pays-Bas se joignent au mouvement. Au total, cette grève voulue par les syndicats des personnels de cabine entraîne la suppression de 250 vols, dont 48 en Belgique, ce qui est beaucoup plus que ne l'avait anticipé la direction de Ryanair.

Après quatre grèves majeures, des réactions politiques – certes timorées – de la Commission européenne et de ministres d'au moins six pays différents et une opinion publique sensibilisée aux revendications des travailleurs, la direction de Ryanair change

progressivement de posture vis-à-vis du fait syndical dans certains États.

Une délégation syndicale atypique

Le 11 octobre 2018, une première délégation syndicale est créée chez Ryanair en Belgique. Elle est composée de trois pilotes et de neuf membres du personnel de cabine. Tous les mandats syndicaux reviennent aux deux centrales de la CSC (CNE et ACV Puls). En effet, seules les centrales de la confédération syndicale chrétienne se sont réellement investies dans cette lutte sociale débutée 16 ans plus tôt. Certains délégués du personnel de cabine de Ryanair n'apprendront d'ailleurs qu'à la fin de l'année 2019, lors du premier séminaire de formation organisé conjointement par la CNE et l'ACV Puls, qu'il existe d'autres syndicats en Belgique.

Par rapport à une délégation syndicale classique, celle de Ryanair est particulièrement atypique. Parmi les douze délégués syndicaux, seuls deux pilotes sont de nationalité belge. Les neuf représentants du personnel de cabine proviennent d'autres pays : Espagne, Grèce, Lituanie, Italie, Portugal et Brésil. Parmi les

délégués du personnel de cabine, aucun ne s'exprime couramment en français ou néerlandais. Pour la majorité d'entre eux, en dehors de quelques petits « boulots », Ryanair est une première expérience professionnelle. Pour la plupart, c'est aussi une première expérience militante.

Si la présence de pilotes de la Beca au sein de la délégation syndicale CNE-ACV Puls permet la communication entre les deux principaux métiers présents chez Ryanair, cette composition ne va pas sans heurts, tant les ressources et les intérêts des uns et des autres sont parfois très différents.

Le 15 février 2019, les pilotes affectés aux bases belges approuvent une convention collective de travail (CCT) portant sur les salaires, le rythme de travail et la possibilité de voir les rémunérations versées sur un compte en banque en Belgique. Le 1er avril, la direction de Ryanair accepte de transformer les contrats irlandais Crewlink ou Workforce des personnels de cabine en contrats Ryanair, respectant le cadre légal en vigueur en Belgique. En mai, un protocole d'accord portant notamment sur le salaire minimum est conclu. De source syndicale, les salaires augmentent en moyenne de 25%

1. *Le Soir*, 18 juillet 2018.

pour le personnel de cabine le moins bien rémunéré (dont le salaire mensuel se situait parfois en dessous de 900 euros brut !) et de 8% pour les autres. Enfin, le 3 juin 2019, comme les pilotes avant eux, les membres du personnel de cabine approuvent une première CCT¹.

Les victoires obtenues en Belgique ne peuvent cependant pas être transposées à l'ensemble des 21 pays et des 86 bases où Ryanair est active. Selon un rapport de l'ETF en 2019, les grèves avaient généralement permis de faire reconnaître les syndicats en Angleterre, Italie, Espagne, Allemagne, Irlande, Suède, Grèce et au Portugal. Ce qui donne accès à la liberté d'association à environ 50% du personnel de la compagnie². Par contre, dans certains de ces pays, les contrats Crewlink et Workforce sont toujours d'actualité. La négociation collective reste entravée et le droit national n'est toujours pas d'application. Les pays où la situation sociale semble s'être le plus améliorée sont la Belgique, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Enfin, dans les pays de l'Est³, à Malte, Chypre et au Maroc, aucun progrès social n'est souligné

par la fédération syndicale européenne. En Pologne, les personnels de cabine ont même été forcés de passer sous statut « indépendant » après avoir essayé d'installer un syndicat.

Le résultat des grèves de 2018 montre, au moins en partie, un lien de causalité entre la grève et les conquêtes sociales. Les pays touchés par des conflits sociaux ont également connu des avancées sociales. Mais, il montre aussi une Europe syndicale à trois vitesses chez Ryanair : des syndicats de quelques pays « du centre et du Nord » capables de construire un rapport de force suffisant pour obtenir des conventions collectives et une amélioration structurelle des relations professionnelles ; des syndicats « du Sud » qui, malgré des luttes sociales d'ampleur et des victoires ponctuelles, parviennent plus difficilement à obtenir des accords collectifs ; et enfin, les syndicats des pays de l'Est qui, lorsqu'il y en a, peinent à exister et restent soumis à la brutalité du management de Ryanair.

Sur l'actualité récente

À la fin de l'année 2018, deux événements vont modifier le contexte dans lequel se déroule le conflit social qui oppose les salariés de Ryanair à leur direction : le retard dans les livraisons du nouveau Boeing 737 Max et la paralysie du ciel européen liée à la pandémie de la covid-19.

En 2018, pour soutenir sa croissance future, la compagnie a passé une commande à Boeing de 135 nouveaux 737 Max et pris une option pour 75 avions supplémentaires pour les prochaines années. Après les crashes survenus en Indonésie (octobre 2018) et en Éthiopie (mars 2019) suite à des défauts de conception du Boeing 737 Max, la production et la livraison du nouveau modèle de l'avionneur états-unien ont été suspendues. Ces avions seront finalement autorisés à revoler en novembre 2020. S'ils étaient une denrée rare en 2017, les personnels de cockpit sont désormais trop nombreux par rapport aux avions disponibles. En outre, pendant que certains syndicats belges ou allemands tentent de mettre en œuvre les accords obtenus en 2018, les pilotes irlandais et anglais et les personnels de cabine portugais et espagnols

relancent des grèves à l'été 2019¹. En Irlande et en Angleterre, les pilotes revendiquent le respect de la négociation collective et une revalorisation salariale. En Espagne et au Portugal, les personnels de cabine se mobilisent contre la fermeture de certaines de leurs bases, l'extension du service minimum en cas de grève et l'application du droit du travail national. Mais le rapport de force n'est plus le même qu'en 2018. Les actions syndicales auront finalement peu d'effet sur l'activité de la compagnie.

En Belgique, le 6 janvier 2020 – et alors que les premiers contacts entre la direction de la compagnie et les permanents syndicaux de la CNE et de l'ACV Puls pour organiser les élections sociales sont difficiles –, Ryanair annonce son intention de retirer un des quatre avions de sa base bruxelloise pour le 20 avril 2020. Selon la compagnie, il s'agit de redéployer certains avions afin de parer au retard de livraison des Boeing 737 Max. Un quart des 86 travailleurs basés à Bruxelles, dont 18 membres du personnel de cabine, sont concernés. Pour éviter les licenciements, Ryanair propose de les transférer vers l'Italie. La CNE se dit sceptique quant à la légalité de ce transfert

de personnel sans indemnisation : pour le syndicat, un tel « déplacement » impose une rupture de contrat et, par conséquent, le paiement d'une indemnité.

Le confinement lié à la pandémie de la covid-19 met un terme aux négociations concernant cette restructuration et les transferts projetés sont finalement réalisés.

Afin de limiter les pertes dues à la crise sanitaire, la direction de Ryanair va multiplier les annonces de fermeture de bases et de restructurations en Europe. Plus de 3.000 emplois sont menacés et pour les éviter, le personnel est appelé à faire des concessions salariales pouvant atteindre 20% du salaire. Ce qui ferait revenir certains personnels de cabine à la situation salariale qui prévalait avant 2018 !

Dans ce contexte, en juillet 2020, la direction de Ryanair annonce son intention de licencier 84 salariés en Belgique (44 pilotes et 40 personnels de cabine). En septembre, elle double le nombre de licenciements et le porte à 172 travailleurs (106 hôtesses et stewards et 66 pilotes)². La procédure Renault, qui fournit un

cadre aux licenciements collectifs en Belgique, s'avère être une épreuve pour les délégués syndicaux de l'entreprise qui, pour la plupart, sont très peu au fait des pratiques et de la législation encadrant la concertation sociale. Une épreuve d'autant plus déstabilisante que, face à elle, la direction n'est pas des plus regardante quant au respect du cadre légal. Ainsi, le 12 novembre, elle met fin, de manière unilatérale, à la phase 1 de consultation et d'information de la procédure Renault. La CNE dénonce vivement cette décision ainsi que le souhait de Ryanair de licencier du personnel alors que la compagnie bénéficie du chômage économique pour faire face à la crise sanitaire³.

Le syndicalisme consacré

Après avoir mené une lutte offensive incarnée par le slogan *Ryanair must change*, les pilotes, les co-pilotes, les personnels de cabine et les organisations syndicales, qui ont fait évoluer les pratiques sociales de la compagnie low cost, se trouvent désormais dans une position défensive. Après avoir obtenu la liberté d'association, de meilleures conditions d'emplois et des salaires

1. Bauraind, B., et Vandewattyne, J., ibidem.

2. ETF, *A year of change. Ryanair's industrial relations a year after its big announcement*, [en ligne].

3. Pologne, Hongrie, Bulgarie, République Tchèque, Slovaquie, Croatie.

1. Bauraind, B., et Vandewattyne, J., « Ryanair : le retour des grèves en Europe », in Gracos, I., *Grèves et conflictualité sociale en 2019*, à paraître.

2. *L'Echo* du 13 septembre 2020 [en ligne].

3. *L'Echo* du 12 novembre 2020 [en ligne].

à la hausse dans plusieurs pays en Europe, ils doivent maintenant négocier la sauvegarde de l'emploi et des plans sociaux. Dans ce contexte peu favorable aux travailleurs et à leurs organisations syndicales, les premières élections sociales ont quelque peu rompu la grisaille automnale. Après d'incessantes discussions avec la direction, ces élections chez Ryanair à Charleroi et à Zaventem ont pu se tenir à la mi-novembre 2020. Plus que d'une élection sociale, il s'agissait donc surtout d'un référendum sur le syndicalisme et les actions portées par la CNE et l'ACV Puls. Le taux de participation de 80% montre, quoi qu'en dise la direction, que le syndicalisme chez Ryanair en Belgique n'est plus l'affaire d'une minorité...

We support Ryanair cabin crew striking in Portugal

You deserve fair treatment!

**#cabincrewunited
#RyanairMUSTChange**

Bruno Bauraind *Gresea*
Jean Vandewattyne *UMons*

Ce que nous enseigne Ryanair

Depuis le milieu des années 1990, Ryanair est un laboratoire qui permet de tester des stratégies commerciales agressives, le minage du droit du travail, mais aussi des mobilisations syndicales improbables dans un secteur pourtant très régulé. Les 25 dernières années de la compagnie irlandaise sont donc riches d'enseignements qui dépassent le seul cadre de Ryanair.



TODAY
I'M ON
STRIKE

RYANAIR

Ce que nous enseigne Ryanair

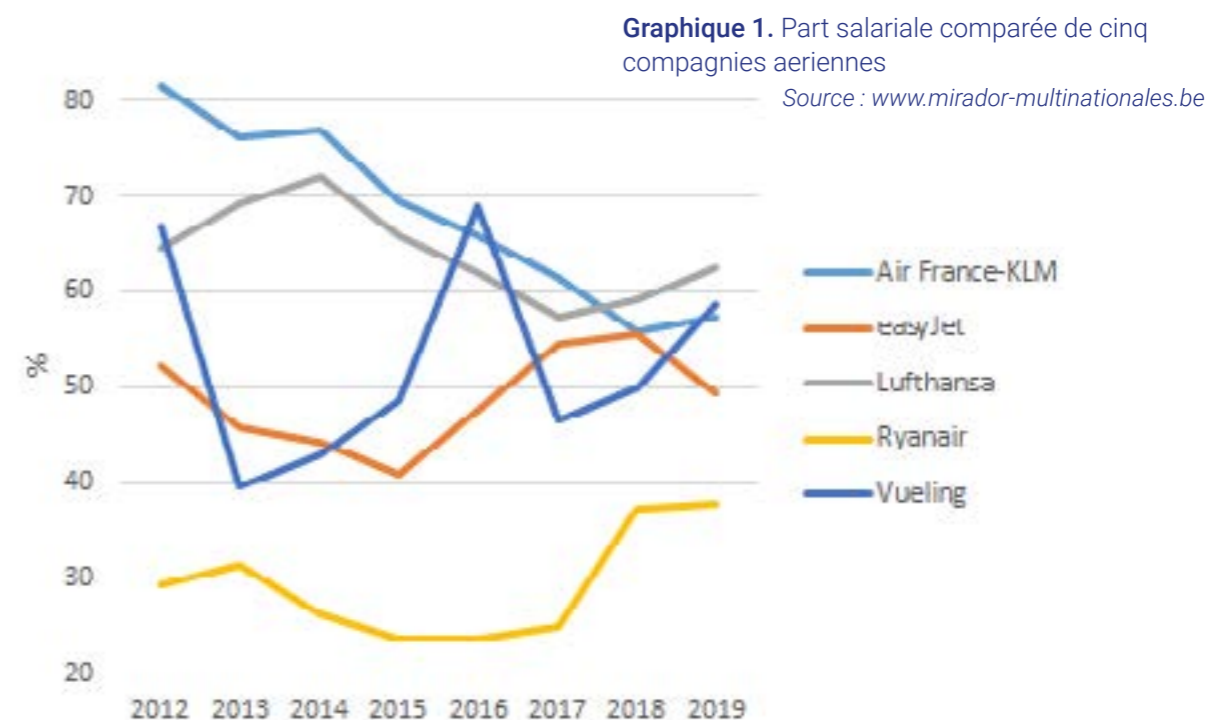
Bruno Bauraind Gresea
Jean Vandewattyne UMONS

Les conséquences de la pandémie de la covid-19 rendent les prévisions très hasardeuses dans le secteur aérien. Il nous semble par contre important de tirer plusieurs enseignements du « cas Ryanair ».

Une chose semble établie. Relativement à ses concurrents, Ryanair sortira renforcée de la crise actuelle. La compagnie irlandaise est d'ailleurs en pourparlers avec l'avionneur Boeing pour une commande de 150 nouveaux 737 MAX¹. En outre, par le biais du chantage à la restructuration, Ryanair est désormais à l'offensive sur les salaires puisqu'elle conditionne actuellement le maintien de l'emploi à des baisses salariales pouvant atteindre 20% du salaire brut et à des mesures de flexibilité. Les faillites et les difficultés rencontrées par d'autres compagnies aériennes vont priver d'emplois nombre de salariés du secteur. Une main-d'œuvre disponible qui va nécessairement entamer encore un peu plus le rapport de force des syndicats et des salariés face à la direction de la compagnie. Enfin, lors de la réorganisation de ses activités en janvier 2018, Ryanair s'est dotée de Ryanair Sun, une filiale enregistrée en Pologne, et connue sous le nom de « Buzz » depuis 2019. Les hôtesses de l'air et stewards occupés par cette filiale n'y travailleraient plus en tant que salariés, mais en tant qu'indépendants. Outre une moins bonne protection sociale, ces travailleurs sont privés du bénéfice d'une présence syndicale. Des tensions similaires sont aussi apparues par rapport à certaines pratiques sociales de Malta Air, une autre filiale low cost récemment créée par Ryanair². Sur le plan de l'antisindicalisme et de la gestion du personnel, Ryanair n'a décidément pas rompu avec son passé.

1. RTBF du 2 octobre 2020 [en ligne].

2. Bauraind, B., et Vandewattyne, J., « "Ryanair must change" : une victoire sociale et syndicale dans le monde du low cost », in Gracos, I., *Grèves et conflictualité sociale en 2019*, Bruxelles, Crisp, CH n°2424-2425, p.32.



Un aiguillon dans le secteur

Depuis trois décennies, sous l'effet de la libéralisation du ciel et de la montée en puissance des compagnies low cost, particulièrement Ryanair, les salaires dans le secteur aérien ont progressivement convergé (**graphique 1**). Les victoires conquises par les salariés de Ryanair ont certes contribué à augmenter la part salariale dans l'entreprise¹. À l'inverse, chez Air France-KLM et Lufthansa, deux compagnies traditionnelles, la concurrence du low cost a poussé les salaires vers le bas. Le conflit chez Ryanair n'est donc pas seulement l'affaire des salariés et des syndicats de la compagnie irlandaise. Il s'agit aussi d'un enjeu majeur dans un secteur qui a longtemps été connu pour offrir des conditions d'emploi et des salaires attractifs en comparaison d'autres secteurs d'activité.

Un effet de substitution sur l'emploi

Plus largement encore, Ryanair interroge la stratégie de développement néolibérale adoptée depuis trois décennies par une très grande majorité des pouvoirs publics en Europe. Les aéroports wallons sont des cas d'école. En s'appuyant sans condition sur un opérateur privé tel que Ryanair pour développer l'aéroport de Charleroi, la Région wallonne s'est mise dans une situation de dépendance structurelle vis-à-vis d'un acteur qui a fait de la destruction du droit du travail un pilier de sa stratégie commerciale. Sans parler des dégâts à l'environnement causés par les vols court et moyen-courriers. Sur ce point également, les décideurs politiques wallons se sont autocensurés.

Certains argueront de la « création » d'emplois directs et indirects dans une région touchée de plein fouet par la désindustrialisation. Certes, mais à

1. La hausse de la courbe entre 2017 et 2019 est aussi le résultat de la diminution de la productivité apparente du travail au sein de la compagnie. En effet, le nombre de pilotes et de membres du personnel de cabine a progressé plus vite que la valeur ajoutée créée par la compagnie. Les vols annulés en 2017 ont donc aussi un impact sur l'évolution de la courbe.

quel prix ? Ces emplois sont, au moins en partie, financés par de l'argent public. Ne faut-il pas dès lors questionner « l'effet de substitution » de ces subventions ? L'argent public investi dans l'emploi chez Ryanair aurait pu l'être ailleurs. Avec les sommes engagées dans la compagnie irlandaise, la Région wallonne aurait, dans certaines conditions, pu investir directement dans le développement industriel, sans passer par un opérateur privé. D'autant plus que des choix d'investissements publics différents n'auraient pas condamné mécaniquement le développement aéroportuaire. L'aéroport de Charleroi a d'autres ressources (sa situation géographique par exemple) que les seules subventions publiques pour attirer des compagnies aériennes. C'est à la lumière de cette expérience qu'il faut s'inquiéter de voir la pièce se rejouer autour d'Alibaba à Liège¹. Enfin, rappelons que le transport aérien de passagers ou la logistique, dans le cas d'Alibaba ou de TNT, ne constituent pas des activités à haute valeur ajoutée. Donc, même dans une perspective purement economiciste, l'efficacité des « faveurs » octroyées à des multinationales comme Ryanair ou Alibaba reste sujette à caution.

Négociateur : l'autre face du répertoire syndical

Un autre enseignement de cette étude porte sur le syndicalisme. Une répression patronale forte, des statuts et des conditions salariales précaires, une gestion de la main-d'œuvre divisant les collectifs, des travailleurs déracinés ne parlant pas nécessairement la langue de leur base d'affectation et dépourvus d'expérience ou de tradition de lutte : les salariés de Ryanair ne satisfont à aucun des critères

sociologiques habituellement retenus comme favorisant la mobilisation sociale et l'implantation syndicale². Pourtant, dans certains pays, ces salariés ont lutté de manière offensive pour obtenir des revalorisations salariales substantielles et l'amélioration de leurs conditions de travail. On peut estimer que, depuis la fin de l'année 2018, 50% des salariés de Ryanair ont le droit de s'associer³. En Belgique, le taux de participation aux récentes élections sociales chez Ryanair (80%) est clairement un soutien apporté par les salariés à leur délégation syndicale.

Néanmoins, s'ils ont pu se mobiliser dans le cadre de grèves transnationales, la question aujourd'hui est de savoir comment ces nouveaux délégués syndicaux vont être en mesure d'utiliser l'autre face du répertoire syndical : celui de la négociation collective nationale. Pour la plupart, ils sont convaincus que, sans le départ du management actuel de Ryanair, aucune transformation durable de l'entreprise n'est possible. Mais que ce soit dans le cadre de la délégation syndicale (DS), du conseil d'entreprise (CE) ou du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), ils vont devoir discuter et négocier avec ce management. Une direction qui, même si elle a reconnu contrainte et forcée le syndicalisme, va continuer à tenter de contourner la concertation sociale.

Cette équation entre action directe et négociation collective contournée ne se pose pas seulement dans le cas de Ryanair. Les grèves dans le secteur des plateformes⁴, de l'hôtellerie, du nettoyage, entre autres, interrogent de façon similaire les organisations syndicales : comment transformer un processus de lutte en avancées sociales avec un

1. Voir à ce sujet le dossier *Fuite en avant logistique : quelles conséquences, quelles résistances ?*, Gresea [en ligne].

2. Collovald, A. et Mathieu, L., « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix* n°86, 2009, p.120.

3. Selon l'estimation de l'ETF en 2019.

4. Abdelnour, S. Bernard, S., « Mobiliser le travail, contourner les régulations », *La nouvelle revue du travail*, 2018.

interlocuteur patronal qui se défait systématiquement de la négociation collective ?

La grève transnationale sur les salaires

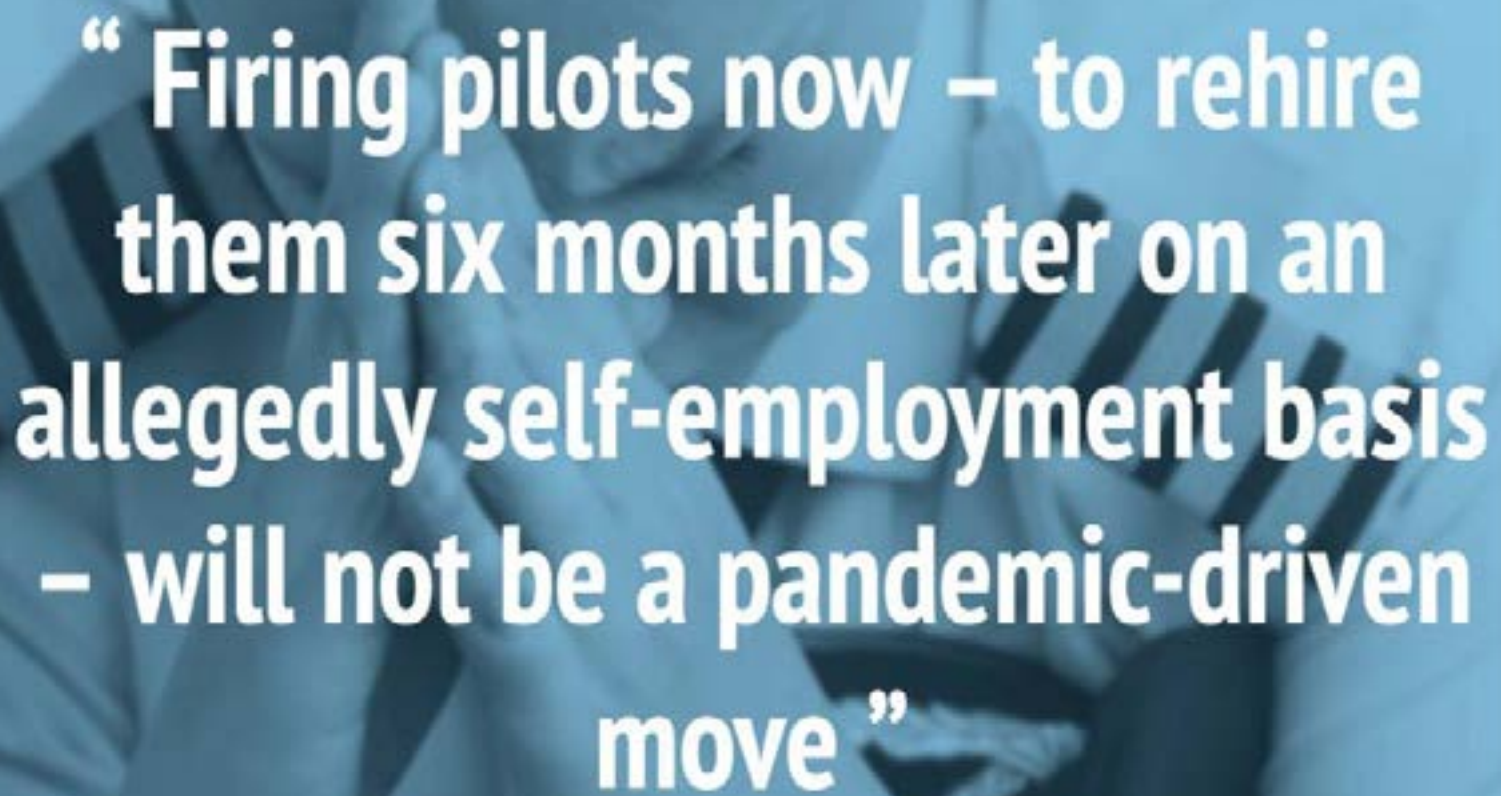
Le dernier enseignement de cette étude porte sur la grève. La mobilisation des salariés et des syndicats de Ryanair entre 2017 et 2019 est remarquable. Les grèves européennes organisées chez Ryanair ne sont pas les premières du genre. Les dockers, la sidérurgie ou l'automobile ont déjà connu des grèves transnationales¹. Comme ses prédécesseurs, la grève chez Ryanair n'a pas non plus été totale, une partie seulement des bases de la compagnie ont été bloquées. Par contre, dans l'automobile ou la sidérurgie, les grèves européennes visaient à défendre

l'emploi, toujours dans une posture défensive, pour répondre à des fermetures de sites. Si les salariés de Ryanair marquent l'histoire de la conflictualité sociale, c'est parce qu'ils ont mené les premières grèves européennes offensives qui portaient sur les salaires et les conditions de travail. Par leur expérience, et contrairement à ce que beaucoup d'observateurs affirment aujourd'hui, ils ont aussi démontré que la grève reste le meilleur moyen de mettre fin aux différentes formes de dumping social pratiquées en Europe et qu'elle constitue, en soi, par le collectif qu'elle reconstitue, une alternative au régime de mobilisation néolibéral.

1. Bauraind, B., « L'action syndicale d'entreprise face aux restructurations transnationales », in *Les Mondes du travail* n°20, octobre 2017.



Source : Facebook - ryanair must change - european strike



“ Firing pilots now – to rehire them six months later on an allegedly self-employment basis – will not be a pandemic-driven move ”