

# L'aviation civile: un monde du travail en mutation





## **L'aviation civile: un monde du travail en mutation**

**Document thématique soumis pour discussion  
au Forum de dialogue mondial chargé d'examiner les effets  
de la crise économique mondiale sur l'industrie de l'aviation civile  
(Genève, 20-22 février 2013)**

Genève, 2013

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, GENÈVE

---

## **L'aviation civile: un monde du travail en mutation**

**Document thématique soumis pour discussion  
au Forum de dialogue mondial chargé d'examiner les effets  
de la crise économique mondiale sur l'industrie de l'aviation civile  
(Genève, 20-22 février 2013)**

Genève, 2013

Copyright © Organisation internationale du Travail 2013

Première édition 2013

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifro.org](http://www.ifro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

*L'aviation civile: un monde du travail en mutation. Document thématique soumis pour discussion au Forum de dialogue mondial chargé d'examiner les effets de la crise économique mondiale sur l'industrie de l'aviation civile*, Genève, 20-22 février 2013, Bureau international du Travail, Département des activités sectorielles. Genève, BIT, 2012.

ISBN 978-92-2-226566-4 (imprimé)

ISBN 978-92-2-226567-1 (pdf Web)

Egalement disponible en anglais: *Civil aviation and its changing world of work: Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum on the Effects of the Global Economic Crisis on the Civil Aviation Industry*, ISBN 978-92-2-126566-5 (imprimé), 978-92-2-126567-2 (pdf Web), Genève, 2012, et en espagnol: *La aviación civil y los cambios en su entorno laboral: Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre los efectos de la crisis económica mundial en la industria de la aviación civil*, ISBN 978-92-2-326566-3 (imprimé), 978-92-2-326567-0 (pdf Web), Genève, 2012.

transport aérien / circulation aérienne / compagnie de navigation aérienne / aéroport / emploi / relations de travail / réglementation / récession économique / catastrophe naturelle

#### *Données de catalogage avant publication du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

## Table des matières

	<i>Page</i>
Sigles .....	iv
Termes et expressions .....	v
Introduction .....	1
1. Bref aperçu du secteur de l'aviation civile .....	2
2. De crise en crise.....	4
2.1. Le 11 septembre 2001.....	4
2.2. L'épidémie de SRAS (2002-03) .....	5
2.3. La crise économique (2008-09) .....	5
2.4. Le nuage de cendres volcaniques (2010).....	6
3. Evolution récente et perspectives de l'aviation civile .....	6
3.1. Essor du transport aérien.....	6
3.2. Les compagnies aériennes .....	7
3.3. Les principales compagnies aériennes dans le monde en 2011 .....	8
3.4. Les transporteurs à bas coûts .....	9
3.5. Les compagnies aériennes au Moyen-Orient.....	11
3.6. Le chiffre d'affaires des compagnies aériennes.....	12
3.7. Les aéroports.....	13
3.8. Services d'escale et de restauration .....	16
3.9. Entretien, réparations et révisions.....	17
3.10. Fret aérien .....	17
3.11. Gestion de la circulation aérienne (ATM) .....	18
4. Evolution de la réglementation et du marché – incidence sur l'emploi et les relations professionnelles .....	19
4.1. Evolution de l'aviation civile au cours des dix années qui ont suivi le 11 septembre 2001 .....	19
4.2. Déréglementation.....	21
4.3. Regroupements .....	22
4.4. Emploi.....	23
5. Vers une industrie de l'aviation civile plus viable.....	25
5.1. Croissance et risques.....	25
5.2. Viabilité économique et environnementale .....	26
5.3. Les défis du travail décent .....	27
5.4. Stratégies visant à améliorer les conditions de travail .....	31
Bibliographie.....	35

---

## Sigles

ACI	Conseil International des Aéroports
ATM	gestion de la circulation aérienne
CANSO	Organisation des services de la navigation aérienne civile
FSNA	fournisseur de services de navigation aérienne
IATA	Association du transport aérien international
IFATCA	Fédération internationale des associations de contrôleurs aériens
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
PIB	produit intérieur brut
PKP	passagers-kilomètres payants
SKO	sièges-kilomètres offerts
SRAS	syndrome respiratoire aigu sévère

---

## Termes et expressions <sup>1</sup>

Coefficient d'occupation passagers	Les passagers-kilomètres parcourus exprimés en pourcentage des sièges-kilomètres offerts.
Dépenses d'exploitation par unité de trafic (coût unitaire)	Type de mesure financière qui établit un rapport entre le trafic ou la capacité applicable et les dépenses d'exploitation. Le montant des dépenses d'exploitation par unité de trafic est donné par le quotient des dépenses d'exploitation par le nombre de tonnes-kilomètres réalisées ou de tonnes-kilomètres offertes.
Fret	Le fret comprend les messageries et les valises diplomatiques mais non les bagages des passagers.
Marge d'exploitation	Bénéfice/perte d'exploitation en pourcentage des recettes.
Passagers-kilomètres payants	Le nombre de passagers payants transportés multiplié par la distance parcourue.
Passagers transportés	Le nombre de passagers transportés en comptant chaque passager d'un vol donné une seule fois et non pour chacune des étapes de ce vol.
Sièges-kilomètres offerts (SKO)	Le nombre de sièges mis en vente multiplié par la distance parcourue.
Tonnes de fret (ou de poste) transportées	Pour calculer le nombre de tonnes de fret transportées, on compte chaque tonne de fret d'un vol donné (correspondant à un numéro de vol) une seule fois et non pour chacune des étapes de ce vol.
Transporteur à faibles coûts	Transporteur aérien qui a des coûts relativement bas par rapport à d'autres transporteurs comparables et qui offre des tarifs passagers ou marchandises avantageux. Un tel transporteur peut être indépendant, être une division ou une filiale d'une compagnie majeure ou, dans certains cas, être l'ancienne branche d'exploitation de vols d'affrètement d'un groupe de compagnies aériennes.

<sup>1</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012a.

---

## Introduction

Le présent document thématique a été établi par le Département des activités sectorielles (SECTOR) en vue du Forum de dialogue mondial chargé d'examiner les effets de la crise économique mondiale sur l'industrie de l'aviation civile qui se tiendra à Genève du 20 au 22 février 2013.

A la 310<sup>e</sup> session du Conseil d'administration (mars 2011), il a été proposé d'organiser un forum de dialogue mondial chargé d'examiner «les effets de la crise économique sur l'industrie de l'aviation civile, afin de parvenir à une analyse commune des difficultés rencontrées par ce secteur du fait de l'évolution structurelle, à une meilleure compréhension de l'impact global du modèle de transport à bas coût et à un consensus pour adopter une approche commune susceptible de favoriser la durabilité de ce secteur d'activité»<sup>1</sup>. A la 315<sup>e</sup> session du Conseil d'administration (juin 2012), il a été décidé d'inviter dix représentants des employeurs et dix représentants des travailleurs, désignés après consultation de leurs groupes respectifs au sein du Conseil d'administration, à participer au forum, ainsi que des représentants de tous les gouvernements intéressés<sup>2</sup>.

Le présent document a été établi par David Seligson (SECTOR); il est publié sous l'égide du Bureau international du Travail (BIT).

<sup>1</sup> Documents GB.310/STM/1 et GB.310/14(Rev.).

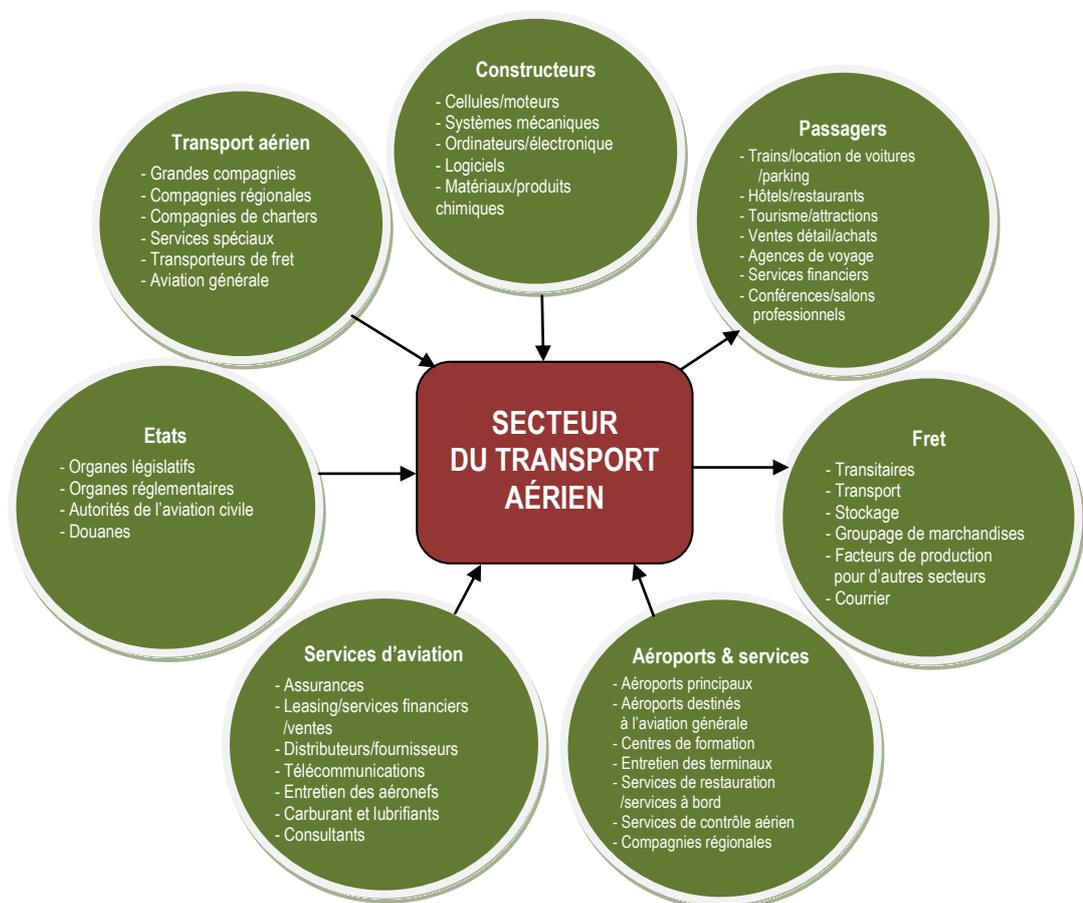
<sup>2</sup> Document GB.315/INS/8.

## 1. Bref aperçu du secteur de l'aviation civile

L'aviation civile figure désormais parmi les principaux secteurs d'activité. Sans transport aérien, le tourisme international de masse n'existerait pas, et les chaînes d'approvisionnement mondiales ne pourraient pas fonctionner. Quarante pour cent environ des ventes d'articles de haute technologie nécessitent un transport aérien de qualité, et rien ne peut remplacer l'avion pour le transport des denrées périssables telles que les produits frais et les fleurs coupées.

Les systèmes de transport aérien sont interdépendants; ils font intervenir ainsi des compagnies aériennes, différents prestataires de services et les autorités au sol<sup>3</sup>. La présente étude fait le point de la situation de l'aviation civile à bord comme au sol<sup>4</sup>; la question de la construction aéronautique et de l'entretien des aéronefs n'y sera pas traitée en détail. La figure 1 recense les différents acteurs du secteur du transport aérien.

Figure 1. Le secteur du transport aérien aujourd'hui



Source: ATAG: *The economic benefits of air transport*.

<sup>3</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>4</sup> CITI, Rev.4, codes 51 (Transports aériens) et 5223 (Activités de services annexes des transports aériens).

---

On recense 1 715 compagnies aériennes, qui font voler une flotte de 23 000 appareils, desservent 3 750 aéroports et empruntent un réseau d'itinéraires de plusieurs millions de kilomètres, placé lui-même sous le contrôle de 160 prestataires de services de navigation aérienne<sup>5</sup>.

En 2007, le secteur du transport aérien a généré une valeur ajoutée de 425 milliards de dollars E.-U. et employé directement plus de 5,6 millions de personnes dans le monde. Ces emplois directs concernent les concepteurs et constructeurs aéronautiques, le personnel affecté à l'entretien des aéronefs, les pilotes et le personnel de cabine, les contrôleurs aériens, les agents chargés des services à la clientèle, les bagagistes, le personnel de sécurité et d'autres personnes travaillant au sol. Indirectement, le secteur crée des emplois tout au long de la chaîne d'approvisionnement, à l'échelon des fournisseurs de matériel aéronautique, des cabinets comptables et des compagnies d'assurance. Qui plus est, ces personnes employées directement ou indirectement achètent des biens et services, ce qui contribue à la création d'emplois induits. Si l'on inclut les emplois indirects et induits, on peut affirmer que le secteur contribue à l'emploi de 15,1 millions de personnes<sup>6</sup>.

L'aviation civile présente plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur véritablement transnational mais toujours fortement enraciné dans les réalités nationales. Les Etats sont souvent très fiers de leurs compagnies aériennes. Deuxièmement, c'est un secteur soumis à une forte réglementation aux plans national et international, en partie dans un souci de sûreté et de sécurité mais aussi pour des raisons économiques et politiques. Troisièmement, la déréglementation introduite dans le secteur à la fin des années soixante-dix a conduit à une diversification des types de compagnies aériennes. Quatrièmement, le marché du travail dans le domaine de l'aviation civile est très segmenté, les profils de poste étant très différenciés. Cette distinction entre catégories professionnelles transparait également dans les relations professionnelles dans l'ensemble du secteur<sup>7</sup>.

Dans le domaine du transport aérien, la demande est marquée par des fluctuations constantes et des flux directionnels et présente un caractère procyclique, saisonnier et périssable. Parmi les facteurs exerçant une influence sur la circulation aérienne, on citera le produit intérieur brut (PIB), la croissance démographique, la stabilité politique, l'importance du temps libre et l'accès aux marchés<sup>8</sup>.

Le voyage d'affaires est particulièrement sensible aux fluctuations, et cette particularité a un impact considérable sur les revenus des compagnies. Le stock des compagnies aériennes est constitué uniquement par les sièges dont elles disposent sur chaque vol de sorte que le caractère périssable du service rend le secteur très vulnérable aux crises extérieures<sup>9</sup>. Les compagnies aériennes dépendent de leur flux de trésorerie et, même les années fastes, leur rentabilité reste extrêmement faible<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> Groupe d'action sur les transports aériens, 2012a.

<sup>6</sup> *Oxford Economics*, 2009.

<sup>7</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2010.

<sup>8</sup> B. Vasigh, K. Fleming et T. Tacker, 2008.

<sup>9</sup> G. Harvey et P. Turnbull, 2001.

<sup>10</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2002a.

---

Par le passé, la croissance du trafic aérien a été deux fois supérieure à celle du PIB <sup>11</sup>. Ainsi, en 2011, le rapport voyageur-kilomètre a augmenté de 6,5 pour cent dans le monde, alors que la croissance du PIB mondial n'était que de 3,7 pour cent <sup>12</sup>.

## 2. De crise en crise

Depuis 2000, le secteur de l'aviation civile a essuyé une succession de crises, dont certaines causées par l'homme et d'autres par la nature.

### 2.1. Le 11 septembre 2001

Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont eu des conséquences catastrophiques sur le transport aérien. Les Etats-Unis ont dû fermer leur espace aérien pendant une semaine, ce qui a fortement perturbé les vols internationaux.

A l'hiver 2001-02, les sièges kilomètres disponibles ont accusé un recul de 15 pour cent sur les itinéraires transatlantiques et transpacifiques, les transporteurs américains ayant réduit plus sensiblement leurs capacités que leurs homologues européens <sup>13</sup>.

Les compagnies aériennes américaines étaient alors confrontées à deux grandes inconnues, ne sachant pas dans quelle mesure leur responsabilité était engagée face à ce type d'attentat ni si les assureurs seraient disposés à émettre de nouvelles polices pour couvrir les compagnies aériennes. Une nouvelle loi limitant la responsabilité légale des compagnies aériennes et leur assurant une assistance directe a été adoptée en 2001 pour lever ces incertitudes <sup>14</sup>.

En Europe, les compagnies aériennes ont annoncé la suppression de 30 000 emplois (soit 10 pour cent de leurs effectifs), contre 95 000 pour l'Amérique du Nord (20 pour cent des effectifs). Ces suppressions d'emplois ont aussi touché les services au sol (5 000 licenciements pour LSG et 3 000 pour Gate Gourmet) ainsi que les constructeurs aéronautiques (18 000 licenciements chez Boeing et 2 000 chez Airbus). Dans les aéroports, les établissements de restauration et les agences de location de voitures ont eux aussi enregistré des pertes <sup>15</sup>.

Des commandes d'aéronefs ont été annulées; on est passé ainsi de 1 803 commandes nettes en 2000 à 816 seulement en 2001. Les deux principales compagnies de leasing d'avions, GECAS (GE Capital Aviation Services) et ILFC (International Lease Finance Corporation), ont été contraintes de réduire leurs tarifs, et la crise a aussi fait baisser la valeur des appareils <sup>16</sup>.

<sup>11</sup> *Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme*, 2012.

<sup>12</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012b.

<sup>13</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2002b.

<sup>14</sup> C.J. Goodman, 2008.

<sup>15</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2002a; P.S. Morrell et F. Alamdari, 2002.

<sup>16</sup> P.S. Morrell et F. Alamdari, 2002.

---

Cela étant, le transport aérien était déjà confronté à des difficultés importantes pendant les mois qui ont précédé le 11 septembre, et le trafic aérien enregistré entre janvier et septembre 2001 n'avait pas varié par rapport à la même période de 2000. Le prix du carburant avait augmenté sensiblement et le degré de satisfaction de la clientèle avait diminué<sup>17</sup>. Certains ont estimé par ailleurs que les compagnies avaient profité du 11 septembre pour mettre à exécution des plans de restructuration déjà existants<sup>18</sup>.

Le dialogue social a permis d'atténuer les retombées de la crise sur les travailleurs. Parmi les mesures adoptées figurent des baisses salariales, une réduction de la durée du travail et un partage du travail<sup>19</sup>.

## **2.2. L'épidémie de SRAS (2002-03)**

Pour certains, l'épidémie de SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) (novembre 2002 - juillet 2003) a nui au transport aérien davantage que les attentats du 11 septembre et la guerre d'Iraq réunis. En avril 2003, le trafic aérien accusait un recul de 18,5 pour cent en glissement annuel. Les compagnies aériennes asiatiques ont été particulièrement touchées, de même que les aéroports de Hong-kong (Chine), de Singapour et de Séoul, où le trafic a diminué de 40 à 60 pour cent<sup>20</sup>.

## **2.3. La crise économique (2008-09)**

En tant que secteur procyclique, l'aviation civile a subi des pertes considérables pendant la crise économique de 2008-09. En 2008, les pertes d'exploitation des 150 principales compagnies aériennes ont atteint 15 milliards de dollars E.-U. et, aux Etats-Unis, 13 compagnies ont fait faillite. Toutes les compagnies américaines à l'exception de Southwest ont réduit leurs capacités. En Europe, Scandinavian Airlines (SAS) est la compagnie qui a le plus réduit ses capacités, avec une diminution de 40 pour cent.

La crise économique a eu des retombées diverses sur le personnel des compagnies aériennes. Ainsi, Lufthansa a réduit la durée du travail dans ses opérations de fret, British Airways a eu recours à des gels de salaires et Finnair au chômage technique. Les syndicats interrogés sur le sujet ont fait état de départs volontaires et d'un non-renouvellement de contrats temporaires. La Fédération internationale des associations de contrôleurs de la circulation aérienne (IFATCA) a accueilli avec inquiétude les informations selon lesquelles les programmes de formation auraient été revus à la baisse<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> P.P. Belobaba et A. Odoni, 2009.

<sup>18</sup> G. Harvey et P. Turnbull, 2001; B. Essenberg, 2003a.

<sup>19</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2001a.

<sup>20</sup> B. Essenberg, 2003a.

<sup>21</sup> G. Harvey et P. Turnbull, 2009.

## 2.4. Le nuage de cendres volcaniques (2010)

En avril 2010, l'éruption du volcan Eyjafjöll en Islande a provoqué la pire paralysie de l'aviation civile depuis la deuxième guerre mondiale. La semaine qui a suivi l'éruption, 100 000 vols ont été annulés, pour un coût estimé à 4,7 milliards de dollars E.-U. à l'échelle de l'économie mondiale pour cette seule semaine. Les perturbations ont touché quelque 10 millions de voyageurs <sup>22</sup>.

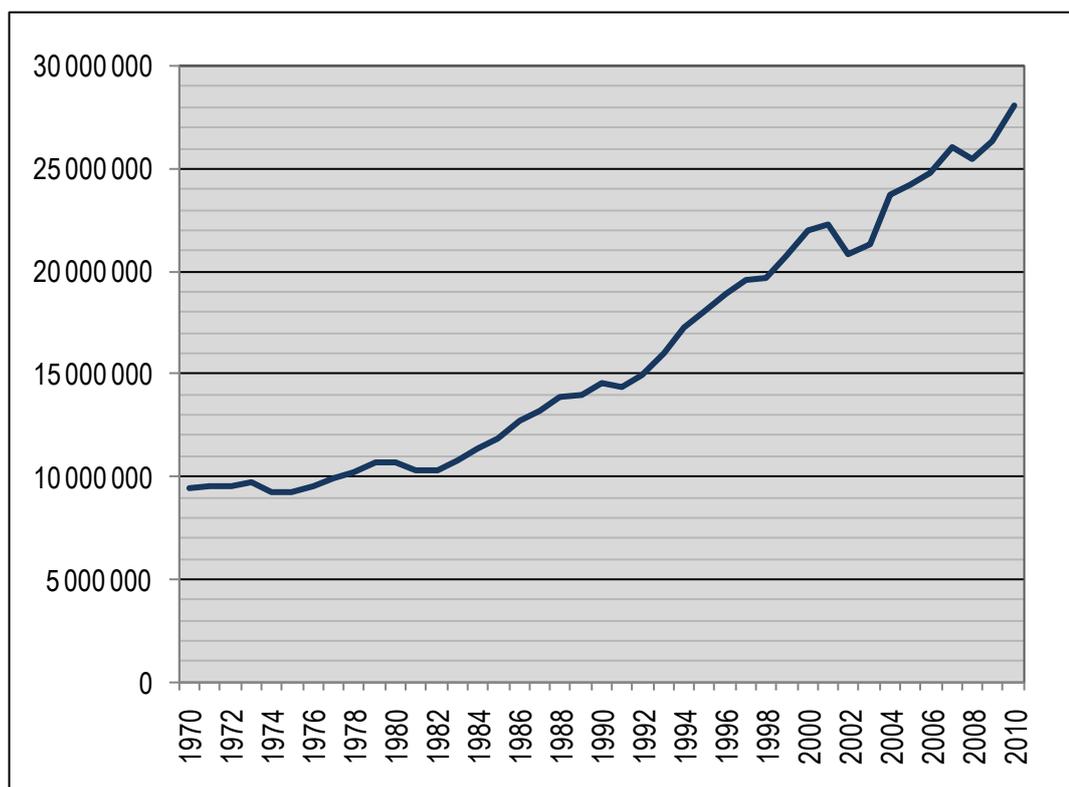
Suite à cet événement, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a mis sur pied un système de surveillance des volcans; un groupe de travail a publié des outils pratiques en juin 2012 <sup>23</sup>.

## 3. Evolution récente et perspectives de l'aviation civile

### 3.1. Essor du transport aérien

Depuis 1970, le nombre des vols a été multiplié par trois et celui des passagers par cinq, comme il apparaît dans les figures 2 et 3.

Figure 2. Transport aérien, départs des transporteurs autorisés à destination du monde (1970-2010) <sup>24</sup>



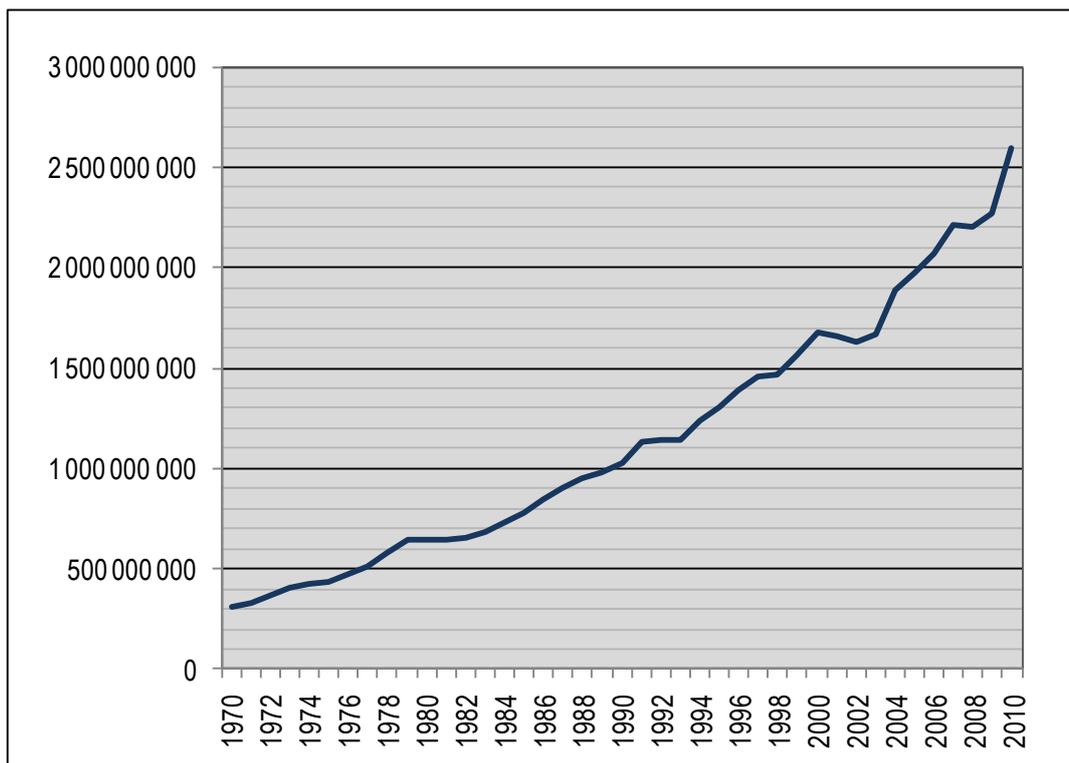
Source: Banque mondiale, 2012b.

<sup>22</sup> Groupe d'action sur les transports aériens, 2012b.

<sup>23</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012b; *Air Transport News*, 2012a.

<sup>24</sup> Les départs des transporteurs autorisés à destination du monde sont les décollages intérieurs et les décollages vers l'étranger de transporteurs aériens autorisés dans le pays.

Figure 3. Transport aérien, voyageurs transportés (1970-2010) <sup>25</sup>



Source: Banque mondiale, 2012a.

Selon trois sources distinctes (OACI, Boeing et Airbus), la croissance annuelle de la circulation aérienne internationale devrait atteindre pour la période 2008-2027 entre 4,5 et 4,8 pour cent pour les liaisons de l'Europe vers l'Amérique du Nord, de 5,7 à 5,9 pour cent pour les liaisons de l'Asie-Pacifique vers l'Europe et de 5,6 à 6 pour cent pour les liaisons de l'Asie-Pacifique vers l'Amérique du Nord <sup>26</sup>.

### 3.2. Les compagnies aériennes

Les compagnies aériennes ont une extraordinaire capacité de génération de bénéfices, pour tous sauf pour elles-mêmes <sup>27</sup>.

Les compagnies aériennes créent de la valeur, mais plus pour leurs clients que pour leurs propriétaires: à compter de 1970, la marge bénéficiaire n'était plus que de 0,1 pour cent. Trois compagnies aériennes sur quatre sont en mains privées mais d'autres possibilités plus rentables s'offrent aux investisseurs <sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Les passagers aériens transportés comprennent les passagers des vols intérieurs et internationaux des transporteurs aériens autorisés dans le pays.

<sup>26</sup> D. Gillen, 2009.

<sup>27</sup> *The Economist*, 2012a.

<sup>28</sup> B. Pearce, 2011; Association du transport aérien international, 2011.

---

Les compagnies aériennes imputent généralement leurs résultats médiocres à des facteurs extérieurs tels que le prix du carburant, les attentats terroristes ou les redevances aéroportuaires. Cependant, le secteur est dans une situation de déséquilibre chronique du fait d'une surcapacité permanente. Cette surcapacité est due à plusieurs facteurs, dont les politiques publiques et la facilité qu'il y a à acquérir de nouveaux appareils (l'Etat concédant souvent une garantie du crédit à l'exportation). Cette situation est aggravée par l'obsession des compagnies aériennes de gagner des parts de marché, qui se traduit souvent par une diminution des recettes. Les coefficients d'occupation passagers ont augmenté nettement ces dernières années mais au prix d'un effondrement des tarifs <sup>29</sup>.

Les compagnies aériennes se répartissent en quatre grandes catégories:

- 1) Les compagnies aériennes traditionnelles offrant un service complet, qui transportent 66 pour cent de l'ensemble des passagers. Elles comptent aussi sur le fret, qui représente 10 pour cent de leur chiffre d'affaires.
- 2) Les transporteurs à bas coûts, qui ont attiré une partie des passagers des compagnies précédentes tout en créant une nouvelle demande et qui transportent désormais 22 pour cent de l'ensemble des passagers. Ils sont particulièrement bien implantés en Europe, où ils représentent 41 pour cent du marché. En Asie, les compagnies aériennes classiques sont nombreuses à avoir créé leur propre compagnie à bas coûts.
- 3) Les compagnies aériennes régionales (9 pour cent des passagers), qui assurent des liaisons court-courriers sur des itinéraires peu desservis et acheminent des passagers vers les aéroports centraux ou «hubs».
- 4) Les compagnies de charters (2 pour cent des passagers), qui transportent des touristes, avec un très fort coefficient d'occupation, et qui souffrent aujourd'hui de la concurrence des transporteurs à bas coûts <sup>30</sup>.

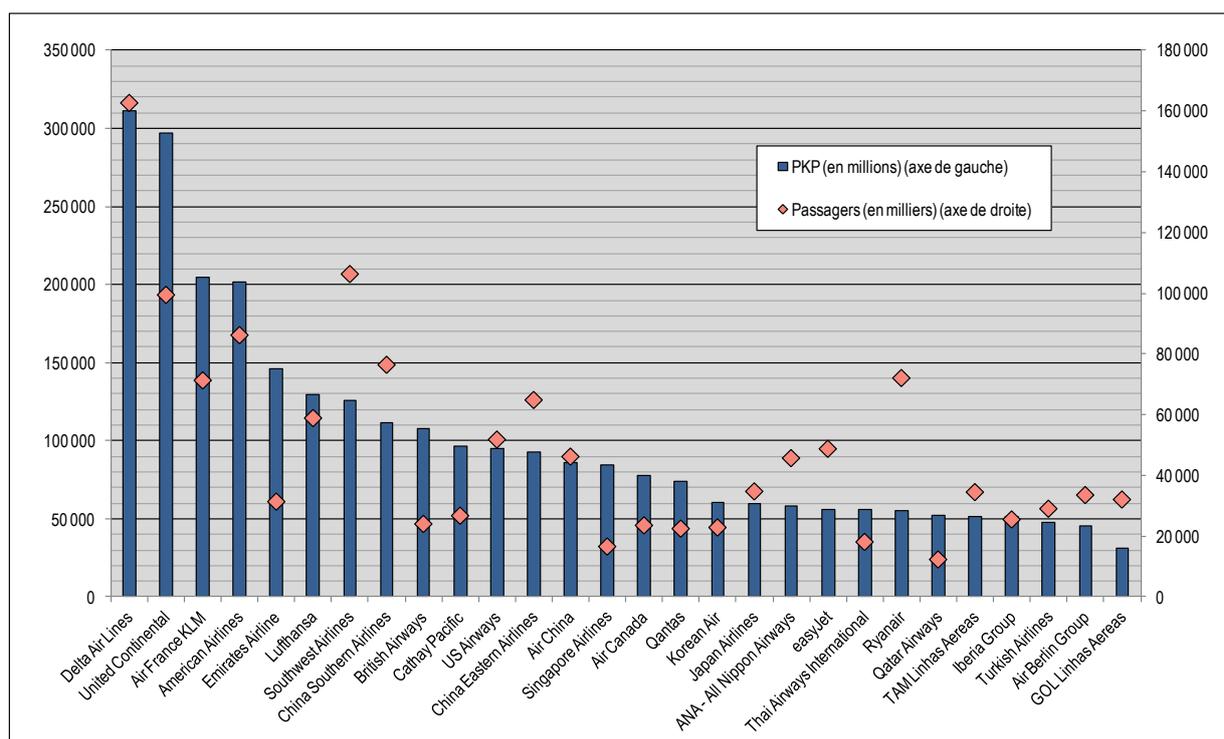
### **3.3. Les principales compagnies aériennes dans le monde en 2011**

Les compagnies aériennes traditionnelles sont généralement plus importantes que les autres, comme il ressort de la figure 4. Les principaux transporteurs à bas coûts sont Southwest Airlines pour l'Amérique du Nord et Ryanair et easyJet pour l'Europe. La figure 4 montre aussi que les transporteurs à bas coûts ont un nombre élevé de passagers par rapport au nombre de passagers-kilomètres payants, car leurs vols sont bien plus courts en moyenne que ceux des compagnies traditionnelles.

<sup>29</sup> R. Doganis, 2011.

<sup>30</sup> J.F. O'Connell, 2011a.

**Figure 4. Les principales compagnies aériennes dans le monde en 2011, selon le nombre de passagers-kilomètres payants (PKP) et le nombre de passagers <sup>31</sup>**



Source: Air Transport World 2011; Air Transport World 2010; Air Transport World 2009.

### 3.4. Les transporteurs à bas coûts

Les transporteurs à bas coûts se caractérisent en général par des coûts de distribution des billets inférieurs, une flotte homogène, une exploitation accrue des appareils, l'utilisation d'aéroports secondaires, des liaisons selon un réseau «point à point» (navettes sans escale) et des vols directs; enfin, un service minimum à bord. Les transporteurs traditionnels ont réagi de façons diverses à l'arrivée des compagnies à bas coûts. Certains ont créé leur propre ligne à bas coûts mais sans rencontrer le succès espéré. D'autres ont imité ces nouveaux concurrents et cherché à réduire leurs coûts (en limitant les services de restauration offerts à bord, en faisant payer le transport des bagages et l'accès aux divertissements et en réaménageant l'intérieur des appareils) et à renforcer leur productivité <sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Pour Qatar, Qantas et easyJet, exercice fiscal; China Eastern comprend Shanghai Air; la société JALWAYS a été absorbée par JAL le 1<sup>er</sup> décembre 2010; Lufthansa comprend LH Regional et LH Italia; pour Ryanair, chiffre des PKP de 2008; pour Iberia, chiffre des passagers de 2009; pour Delta, grandes lignes et lignes régionales; pour Emirates, ANA, JAL, Singapore Airlines, AF-KLM et Ryanair, exercice budgétaire clos le 31 mars 2011.

<sup>32</sup> B. Vasigh, K. Fleming et T. Tacker, 2008.

---

Les transporteurs à bas coûts représentent 25 pour cent environ de la capacité en sièges disponibles dans le monde et 15 pour cent des sièges-kilomètres offerts (SKO)<sup>33</sup>. Certains s'attaquent maintenant au segment des longs courriers et ont recours de façon accrue au partage des codes<sup>34</sup>.

Southwest Airlines, le premier des transporteurs à bas coûts, a été créé en 1971 mais l'essor de ce segment a débuté véritablement après la déréglementation, soit à partir de 1978 aux Etats-Unis et dans les années quatre-vingt-dix dans l'Union européenne. Les transporteurs à bas coûts parviennent à un taux d'utilisation supérieur en limitant le temps passé au sol. Ainsi, en 2004, JetBlue a enregistré un taux d'utilisation de sa flotte d'Airbus 320 de 46 pour cent supérieur à celui de Northwest Airlines pour le même appareil. Par ailleurs, ces transporteurs ont généralement une productivité supérieure, qui tient en partie à un règlement du travail plus souple permettant l'affectation des salariés à des tâches polyvalentes. En 2004, Southwest a enregistré 3,2 millions de sièges-milles disponibles par salarié contre 2,2 millions pour American Airlines. Cependant, la représentation syndicale n'est pas nécessairement inexistante dans le segment, et les salaires n'y sont pas toujours inférieurs à ceux qui sont versés par les compagnies aériennes traditionnelles<sup>35</sup>.

#### **Encadré 1 Southwest Airlines**

Southwest a été rentable dès la deuxième année de sa création. Certains ont tenté de reproduire son succès, souvent attribué aux trois principes suivants: des court-courriers uniquement, des liaisons point à point (navette) et l'absence de syndicats traditionnels. Cela dit, les éléments clés de cette réussite sont l'esprit d'initiative, une forte culture d'entreprise et le travail d'équipe. Southwest a su mieux que d'autres gérer les relations entre les différents groupes de salariés, et cette bonne coordination au niveau relationnel est son meilleur atout. En outre, la compagnie a appliqué une stratégie de croissance plutôt prudente, et ses réserves financières lui ont permis d'éviter les licenciements. Elle présente un taux de syndicalisation de 88 pour cent, un record à l'échelle du secteur, et se distingue des autres compagnies aériennes américaines par le plus petit nombre de médiations, de procédures d'arbitrage et de grèves. Southwest a toujours réussi à enregistrer à peu près les plus faibles coûts unitaires totaux des Etats-Unis, et ce malgré un coût du travail supérieur à celui de presque tous ses concurrents.

Source: J.H. Gittel, 2008.

#### **Encadré 2 Ryanair**

Ryanair, qui a été créée en 1985, est devenue rentable en 1991. C'est aujourd'hui la compagnie aérienne la plus rentable d'Europe. Sur la période 2009-10, elle a transporté 66 millions de passagers. En 2008, le taux de passagers par salarié a atteint 9 679 pour Ryanair, contre 6 152 pour easyJet, 1 172 pour Lufthansa et 690 pour KLM Royal Dutch Airlines/Air France. Ryanair fait jouer la concurrence entre les aéroports pour obtenir une réduction des redevances aéroportuaires, que la compagnie juge excessives<sup>\*</sup>. Ryanair est résolument hostile aux syndicats.

\* S.D. Barrett, 2011.

<sup>33</sup> Association du transport aérien international, 2011.

<sup>34</sup> J.F. O'Connell, 2011a.

<sup>35</sup> *Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme*, 2012.

---

Dans plusieurs affaires, les tribunaux ont été appelés à déterminer quelle était la législation du travail applicable aux salariés d'une compagnie aérienne. Un tribunal a estimé ainsi, dans le cas de salariés de Ryanair à l'aéroport de Charleroi (Belgique), que le droit belge primait sur le droit irlandais vu que les travailleurs étaient basés en Belgique <sup>36</sup>. En 2012, Ryanair a été mise en examen en France pour pratiques illégales du travail et enregistrement de travailleurs employés en France en tant que salariés irlandais <sup>37</sup>.

Des transporteurs à bas coûts plus récents, tels qu'easyJet et Virgin Blue, tentent de reproduire le modèle de Southwest <sup>38</sup>.

Les transporteurs à bas coûts ont conquis une grande part de marché dans certaines économies émergentes comme le Brésil (50 pour cent) et l'Inde (70 pour cent) <sup>39</sup>.

### 3.5. Les compagnies aériennes au Moyen-Orient

Les compagnies aériennes implantées au Moyen-Orient ont connu une croissance rapide. Emirates de Dubaï, qui a été créée en 1985, figure aujourd'hui parmi les compagnies aériennes les plus importantes au monde. La société est exonérée d'impôts et bénéficie d'un programme performant de couverture contre la hausse du prix du carburant. A l'aéroport de Dubaï, les atterrissages et décollages sont autorisés à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, si bien qu'Emirates peut faire voler ses appareils jusqu'à la limite autorisée de 14 heures par jour. Des investissements publics massifs dans les aéroports ont contribué de manière décisive à attirer des vols. Qatar Airways et Etihad Airways, deux autres compagnies aériennes de la région, sont également en pleine expansion <sup>40</sup>. Le personnel de ces trois sociétés n'est pas syndiqué. A Dubaï, les syndicats sont autorisés depuis 2006 mais seulement pour les nationaux, or 90 pour cent des pilotes et du personnel de cabine d'Emirates sont de nationalité étrangère.

Les trois principales compagnies du Moyen-Orient sont longtemps restées en dehors des trois «alliances» (Star Alliance, Skyteam et oneworld). Cependant, en septembre 2012, un partenariat a été annoncé entre Emirates et Qantas <sup>41</sup>. Qatar Airways a indiqué un peu plus tard qu'elle rejoignait oneworld <sup>42</sup>, et Etihad Airways a conclu un partenariat commercial avec le groupe Air France-KLM et airberlin <sup>43</sup>.

<sup>36</sup> A. Broughton, 2005.

<sup>37</sup> *Travel Weekly*, 2012.

<sup>38</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>39</sup> D. Wintersberger, G. Harvey et P. Turnbull, à paraître.

<sup>40</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. Von Nordenflycht, 2009; Association du transport aérien international, 2011.

<sup>41</sup> *Air Transport News*, 2012b.

<sup>42</sup> *Air Transport News*, 2012c.

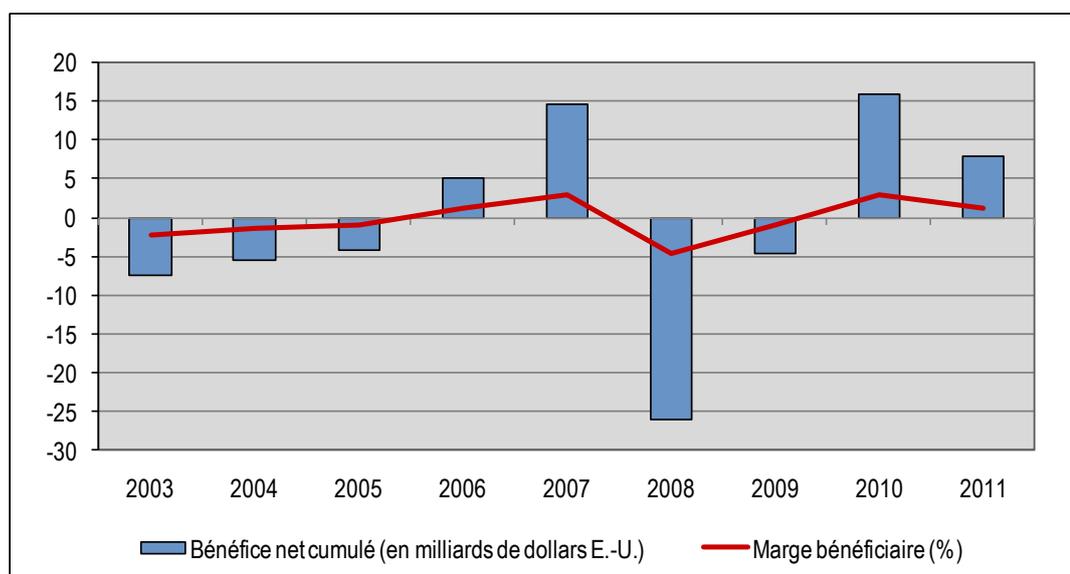
<sup>43</sup> *Air Transport News*, 2012d.

Le développement des hubs du Moyen-Orient pourrait favoriser l'expansion du marché du transport aérien en Afrique <sup>44</sup>.

### 3.6. Le chiffre d'affaires des compagnies aériennes

Entre 2003 et 2011, les compagnies aériennes ont généré un bénéfice net pendant quatre années et un déficit pendant cinq ans, comme il apparaît dans la figure 5.

Figure 5. Bénéfice net total et marges bénéficiaires des compagnies aériennes (2003-2011)



Source: Association du transport aérien international, 2012.

La billetterie et le fret constituent la source de revenus principale des compagnies aériennes. Ces dernières années, les recettes accessoires – perçues auprès des passagers s'étant déjà acquittés du prix du billet – ont explosé, passant de 2,3 milliards à 10,2 milliards de dollars E.-U. entre 2006 et 2008. L'Association du transport aérien international (IATA) évalue la part des recettes accessoires dans le chiffre d'affaires des compagnies à 12 pour cent pour 2010. Pour les transporteurs à bas coûts, ce taux peut être bien plus élevé – 22 pour cent par exemple pour Ryanair. Les recettes découlant de la vente habituelle à bord n'ont pas connu d'évolution majeure depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. La stratégie consistant à dissocier les différents éléments du tarif, c'est-à-dire à faire payer en plus certaines prestations précédemment comprises dans le prix du billet (transport des bagages en soute, choix du siège, embarquement prioritaire), se développe et crée des revenus. Ryanair a commencé à percevoir des frais pour le transport des bagages en 2005. Le pourcentage des passagers enregistrant des bagages en soute, qui était alors de 80 pour cent, est tombé à 40 pour cent en 2010. Ryanair indique que cette évolution a permis de réduire les coûts mais aussi de limiter le nombre des bagages mal acheminés <sup>45</sup>.

<sup>44</sup> W.S. Swelbar et P.P. Belobaba, 2009.

<sup>45</sup> J.F. O'Connell, 2011b.

### 3.7. Les aéroports

On recense 1 670 aéroports commerciaux environ dans le monde. Au début de l'année 2007, plus de 100 grands aéroports avaient été privatisés <sup>46</sup>. Les plus grands aéroports sont situés aux Etats-Unis, en Europe et en Asie, comme il apparaît dans les tableaux 1 et 2.

**Tableau 1. Les plus grands aéroports en 2011 selon le nombre de passagers** <sup>47</sup>

Rang	Ville (aéroport)	Pays	Nombre total de passagers
1	Atlanta (ATL)	Etats-Unis	92 365 860
2	Beijing (PEK)	Chine	77 403 668
3	Londres (LHR)	Royaume-Uni	69 433 565
4	Chicago (ORD)	Etats-Unis	66 561 023
5	Tokyo (HND)	Japon	62 263 025
6	Los Angeles (LAX)	Etats-Unis	61 848 449
7	Paris (CDG)	France	60 970 551
8	Dallas/Fort Worth (DFW)	Etats-Unis	57 806 152
9	Francfort (FRA)	Allemagne	56 436 255
10	Hong-kong (HKG)	Hong-kong (Chine)	53 314 213

Source: *The Guardian*, 2012.

**Tableau 2. Les plus grands aéroports en 2010 selon le nombre de mouvements d'avions** <sup>48</sup>

Rang	Ville (aéroport)	Pays	Nombre total de mouvements
1	Atlanta (ATL)	Etats-Unis	950 119
2	Chicago (ORD)	Etats-Unis	882 617
3	Los Angeles (LAX)	Etats-Unis	666 938
4	Dallas/Fort Worth (DFW)	Etats-Unis	652 261
5	Denver (DEN)	Etats-Unis	630 063
6	Houston (IAH)	Etats-Unis	531 347
7	Charlotte (CLT)	Etats-Unis	529 101
8	Beijing (PEK)	Chine	517 584
9	Las Vegas (LAS)	Etats-Unis	505 591
10	Paris (CDG)	France	499 997

Source: Conseil International des Aéroports, 2011a.

<sup>46</sup> B. Vasigh, K. Fleming et T. Tacker, 2008.

<sup>47</sup> Total des passagers: total des voyageurs embarqués et débarqués. Les voyageurs en transit ne sont comptabilisés qu'une fois.

<sup>48</sup> Total des mouvements d'avions: somme des atterrissages et des décollages.

Un grand nombre d'aéroports sont spécialisés dans l'acheminement des marchandises. Le tableau 3 fournit la liste des principaux aéroports pour le transport du fret.

**Tableau 3. Les aéroports les plus importants en 2010 pour le transport du fret** <sup>49</sup>

Rang	Ville (aéroport)	Pays	Fret total (tonnes)
1	Hong-kong (HKG)	Hong-kong (Chine)	4 165 852
2	Memphis (MEM)	Etats-Unis	3 916 811
3	Shanghai (PVG)	Chine	3 228 081
4	Incheon (ICN)	République de Corée	2 684 499
5	Anchorage (DEN)	Etats-Unis	2 646 695
6	Paris (CDG)	France	2 399 067
7	Francfort (FRA)	Allemagne	2 275 000
8	Dubaï (DXB)	Emirats arabes unis	2 270 498
9	Tokyo (NRT)	Japon	2 167 853
10	Louisville (SDF)	Etats-Unis	2 166 656

Source: Conseil International des Aéroports, 2011b.

Les aéroports sont une source d'emplois importante pour les zones environnantes. Ainsi, l'aéroport d'Heathrow, situé près de Londres, est le plus grand lieu de travail du Royaume-Uni. On y recense 72 000 travailleurs, dont la moitié vivent dans les cinq communes avoisinantes. Près de 7 pour cent de l'ensemble de la main-d'œuvre résidant dans ces communes travaille pour Heathrow <sup>50</sup>.

**Encadré 3  
Aéroport de Charleroi**

Le sud de la Belgique est devenu une région économiquement sinistrée suite à la disparition de l'industrie du charbon et de l'acier. Dans le cadre de la stratégie visant à redynamiser la région, l'aéroport de Gosselies – renommé aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud – a été partiellement privatisé dans les années quatre-vingt-dix et, en 2001, Ryanair en a fait une plate-forme de correspondances. En 2008, l'aéroport desservait 26 destinations et employait 4 000 personnes, soit environ 3 pour cent de la main-d'œuvre de la région. L'aéroport a en outre incité certaines entreprises, comme Caterpillar et GlaxoSmithKline, à s'implanter dans les alentours.

Source: *Oxford Economics*, 2009.

Le chiffre d'affaires des aéroports provient des activités aéronautiques et non aéronautiques. Les recettes de sources aéronautiques, comme la perception des droits d'atterrissage et des frais d'aérogare, sont généralement réglementées, alors que les autres sources, non liées aux activités aéronautiques (commerces de détail, établissements de restauration et autres concessions, location de bureaux, parking) ne le sont habituellement pas, et ont progressivement pris de l'importance <sup>51</sup>. Les mesures de sécurité, qui rallongent les temps d'attente, ont fait baisser les recettes des aéroports.

<sup>49</sup> Total du fret: volume des marchandises et du courrier embarqués et débarqués.

<sup>50</sup> *Oxford Economics*, 2009.

<sup>51</sup> T. Oum et X. Fu, 2008.

Les modalités de propriété et de contrôle des aéroports sont très variables: on trouvera, d'un côté, des aéroports entièrement détenus par l'Etat qui en assure la gestion et la réglementation et, de l'autre, des aéroports entièrement privés. Les relations entre les compagnies aériennes et les aéroports varient également: dans certains aéroports, c'est une compagnie aérienne qui garantit le bon fonctionnement de l'aéroport tandis que, dans d'autres, une compagnie est propriétaire des installations ou en a le contrôle alors que, dans de nombreux aéroports, les compagnies aériennes ne font qu'exploiter les services mis à disposition par l'aéroport<sup>52</sup>.

L'évolution de la propriété des aéroports a parfois compliqué leurs relations avec les compagnies aériennes. L'organisation regroupant les compagnies aériennes, IATA, estime que les aéroports constituent des monopoles naturels et ne sont pas suffisamment réglementés. L'organisation regroupant les aéroports, le Conseil International des Aéroports (ACI), estime quant à elle qu'ils ne devraient faire l'objet d'aucune réglementation<sup>53</sup>.

**Encadré 4**  
**Les aéroports au Brésil**

En février 2012, le Brésil a mis aux enchères des concessions pour l'exploitation d'aéroports à Guarulhos, Campinas-Viracopos et Brasília. Pour ces trois aéroports, l'exploitant public Infraero conservera 49 pour cent des parts et aura un droit de veto sur les décisions stratégiques. Les enchères ont atteint des sommes nettement plus élevées que prévu, totalisant 24,5 milliards de reais. Les entreprises qui ont remporté les concessions doivent investir plus de 16 milliards de reais en commun pour rénover les aéroports avant la Coupe du monde de 2014 et les Jeux olympiques de 2016. Les salariés actuels d'Infraero auront trois possibilités: conserver leur poste chez Infraero et être réaffectés à un autre aéroport; quitter Infraero et être embauchés par le nouvel exploitant de l'aéroport; ou encore quitter Infraero sans se faire réembaucher par le nouvel exploitant et recevoir une indemnisation. Inquiets, les travailleurs d'Infraero ont lancé une grève limitée.

Sources: CAPA Centre for Aviation, 2012; S. de Sainte Croix, 2012; *The Economist*, 2012b.

Il existe différents types d'aéroports: certains, comme l'aéroport de London City, offrent des services à une clientèle constituée principalement de voyageurs d'affaires, alors que d'autres accueillent surtout des voyageurs d'agrément. Les transporteurs à bas coûts n'ont pas de salons d'attente, mais doivent maintenir une cadence élevée et sont donc peu favorables au transport par bus entre le terminal et l'avion. Ainsi, certains aéroports ont construit des terminaux réservés spécialement à ces compagnies. Ces dernières estiment qu'elles devraient s'acquitter de redevances moins élevées, leurs passagers consommant en contrepartie davantage dans les services de restauration proposés par les aéroports<sup>54</sup>.

Avant le 11 septembre, les compagnies aériennes américaines étaient responsables des questions de sécurité, tâche qu'elles confiaient à des entreprises privées. Suite à la promulgation, en novembre 2001, de la loi sur la sûreté de l'aviation et des transports (ATSA), il a été décidé que la sécurité dans les aéroports était du ressort du gouvernement fédéral et qu'un nouvel organisme, l'Administration de la sécurité des transports (TSA), serait créé. Quant aux pays européens, ils n'ont pas repris le modèle consistant à confier la gestion des opérations de sûreté à l'Etat<sup>55</sup>.

<sup>52</sup> T. Oum et X. Fu, 2008.

<sup>53</sup> H.-M. Niemeier, 2009.

<sup>54</sup> A. Graham, 2011.

<sup>55</sup> R. Raffel et J. Ramsay, 2011.

---

La sécurité dans les aéroports coûte très cher: après le 11 septembre, aux Etats-Unis, les dépenses annuelles de sécurité se sont élevées à près de 6 milliards de dollars E.-U. En Europe, ce chiffre est estimé à 3 milliards de dollars E.-U. Toutefois, selon les estimations, les coûts indirects sous forme de temps perdu pour les passagers sont beaucoup plus élevés <sup>56</sup>.

### 3.8. Services d'escale et de restauration

Les compagnies aériennes ont cédé une grande partie des activités liées aux services d'escale et de restauration à des entreprises extérieures. Celles-ci doivent se plier aux règles dictées par les compagnies elles-mêmes et par les aéroports, et elles sont sensibles aux cycles d'activité du transport aérien <sup>57</sup>. Au sein de l'Union européenne, dès 1996, les services d'escale ont été progressivement ouverts aux marchés par une directive européenne <sup>58</sup>. Il a été estimé qu'en 2005 les compagnies aériennes assuraient encore 60 pour cent des services d'escale, alors que les prestataires indépendants y contribuaient pour 24 pour cent et les aéroports pour 16 pour cent <sup>59</sup>.

Par ailleurs, les services d'escale et de restauration ont été soumis à des opérations de concentration. LSG Sky Chefs, une filiale de Lufthansa, totalise ainsi 26 pour cent des services de restauration dans le monde, avec des effectifs de près de 30 000 personnes <sup>60</sup>. En juin 2012, Worldwide Flight Services (WFS), numéro un du secteur de la manutention du fret, et Aviapartner, qui figurait pour sa part parmi les plus grosses entreprises européennes pour l'acheminement des passagers, ont annoncé leur fusion. La société ainsi créée emploiera 17 000 personnes et se placera au deuxième rang mondial pour les services d'escale <sup>61</sup>.

Le bon acheminement des bagages revêt une grande importance pour les passagers; la ponctualité des vols est le seul élément jugé plus important dans l'évaluation de la qualité du service. Les compagnies aériennes dépensent 3 milliards de dollars E.-U. par an pour retrouver les bagages mal acheminés et indemniser les propriétaires <sup>62</sup>. Un programme mis sur pied récemment à l'échelle du secteur a produit de bons résultats à cet égard et permis de réduire le taux de bagages mal acheminés, de 40 pour cent par exemple à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle <sup>63</sup>.

<sup>56</sup> A. Barnett, 2009.

<sup>57</sup> C. Woon, 2011.

<sup>58</sup> B. Essenberg, 2001 et H.-M. Niemeier, 2010.

<sup>59</sup> Association du transport aérien international, 2011.

<sup>60</sup> LSG Sky Chefs, 2012.

<sup>61</sup> Aviapartner, 2012.

<sup>62</sup> J.F. O'Connell, 2011c.

<sup>63</sup> I. Gutlin, 2011.

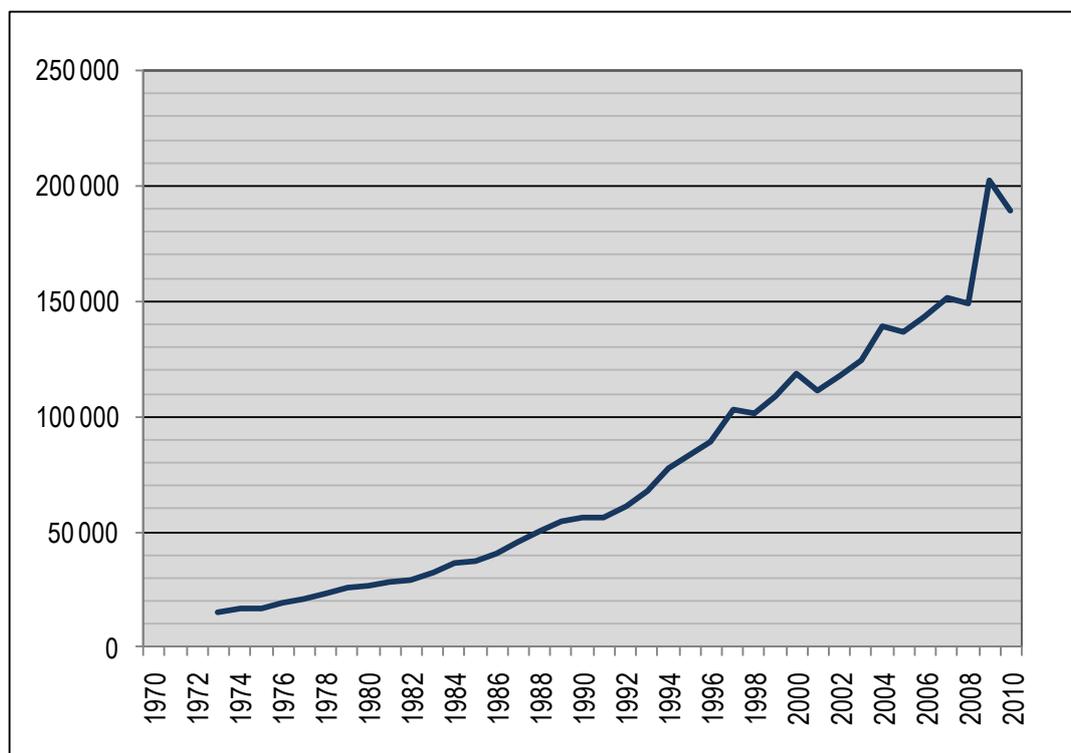
### 3.9. Entretien, réparations et révisions

En 2002, les compagnies aériennes effectuaient encore trois quarts des travaux d'entretien elles-mêmes<sup>64</sup>. En 2012, cette part ne serait plus que de 50 à 70 pour cent<sup>65</sup>. Aux Etats-Unis, les postes de travail liés à l'entretien des avions ont diminué de 33 pour cent entre 2000 et 2009. Au cours de la même période, la part des travaux d'entretien confiés à des services extérieurs est passée de 24,3 à 38,9 pour cent<sup>66</sup>.

### 3.10. Fret aérien

Le fret aérien a connu un essor proportionnel à l'augmentation du commerce international de produits manufacturés. La figure 6 rend compte de l'évolution de la situation de 1970 à 2010. Pour les entreprises, la proximité d'un aéroport influe beaucoup désormais sur le choix du lieu d'implantation de leur siège ou de leurs unités de production<sup>67</sup>.

Figure 6. Transport aérien, fret (millions de tonnes-kilomètres), 1970-2010<sup>68</sup>



Source: Banque mondiale, 2012c.

<sup>64</sup> B. Essenberg, 2001.

<sup>65</sup> Association du transport aérien international, 2011.

<sup>66</sup> Département des transports des Etats-Unis, 2011.

<sup>67</sup> *Oxford Economics*, 2009.

<sup>68</sup> Le fret aérien est le volume de marchandises, de fret express et de bagages diplomatiques transportés à chaque étape du vol (exploitation d'un avion de son décollage jusqu'à son prochain atterrissage). Ce volume est mesuré en nombre de tonnes multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

---

Le transport du fret par voie aérienne se justifie lorsque les denrées sont relativement légères et compactes et que leur valeur unitaire est élevée. Seul 0,5 pour cent du fret mondial est transporté par avion, mais cette part représente 35 pour cent de la valeur totale du fret <sup>69</sup>.

Le transport du fret se distingue fondamentalement du transport de passagers en ceci qu'il est fortement directionnel. Ainsi, il y a beaucoup plus de fret aérien en provenance de Chine qu'à destination de ce pays; la situation est inverse pour les pays du Moyen-Orient. Près de la moitié du volume total du fret est transporté sur des vols de transport de passagers, et près de 40 pour cent par des avions-cargos gérés par l'IATA. Les intégrateurs (comme FedEx et UPS) et les transporteurs spécialisés (Cargolux par exemple), pris ensemble, représentent 15 pour cent du marché du fret <sup>70</sup>.

### 3.11. Gestion de la circulation aérienne (ATM)

Le transport aérien demande une infrastructure mondiale. L'espace aérien dans le monde est divisé en 190 régions d'information de vol qui doivent coopérer de telle sorte que le passage de l'une à l'autre soit imperceptible. La gestion de la circulation aérienne représente entre 3 et 5 pour cent des coûts des compagnies aériennes. Plus largement, cet aspect a une influence majeure sur la consommation de carburant, étant entendu que le coût du combustible représente aujourd'hui entre 30 et 35 pour cent de l'ensemble des frais des compagnies aériennes <sup>71</sup>.

Les systèmes ATM ont longtemps été détenus par l'Etat. Depuis une vingtaine d'années cependant, des modèles commerciaux ont été introduits. Depuis, on trouve toutes sortes de systèmes ATM plus ou moins publics ou privatisés et avec ou sans but lucratif. On dénombre ainsi 160 fournisseurs de services de navigation aérienne (FSNA) répartis sur plusieurs centaines de sites, qui emploient 200 000 personnes au total. Selon l'IFATCA <sup>72</sup>, plus de 70 pour cent des FSNA relèvent toujours du secteur public. L'IATA estime pour sa part que les compagnies aériennes ont consacré 11,6 milliards d'euros à la gestion du trafic aérien en 2010 et qu'elles pourraient facilement épargner 10 pour cent de ce montant si les systèmes ATM étaient moins fragmentés <sup>73</sup>.

En Europe, l'initiative dite du «ciel unique européen» a été approuvée en 2004. Cette initiative doit créer des capacités supplémentaires et renforcer l'efficacité de la gestion de la circulation aérienne en Europe <sup>74</sup>.

<sup>69</sup> Groupe d'action du transport aérien, 2012b.

<sup>70</sup> P.S. Morrell, 2011.

<sup>71</sup> A. Smout, 2011.

<sup>72</sup> Fédération internationale des associations de contrôleurs de la circulation aérienne (IFATCA), 2012.

<sup>73</sup> M. Singh, 2011.

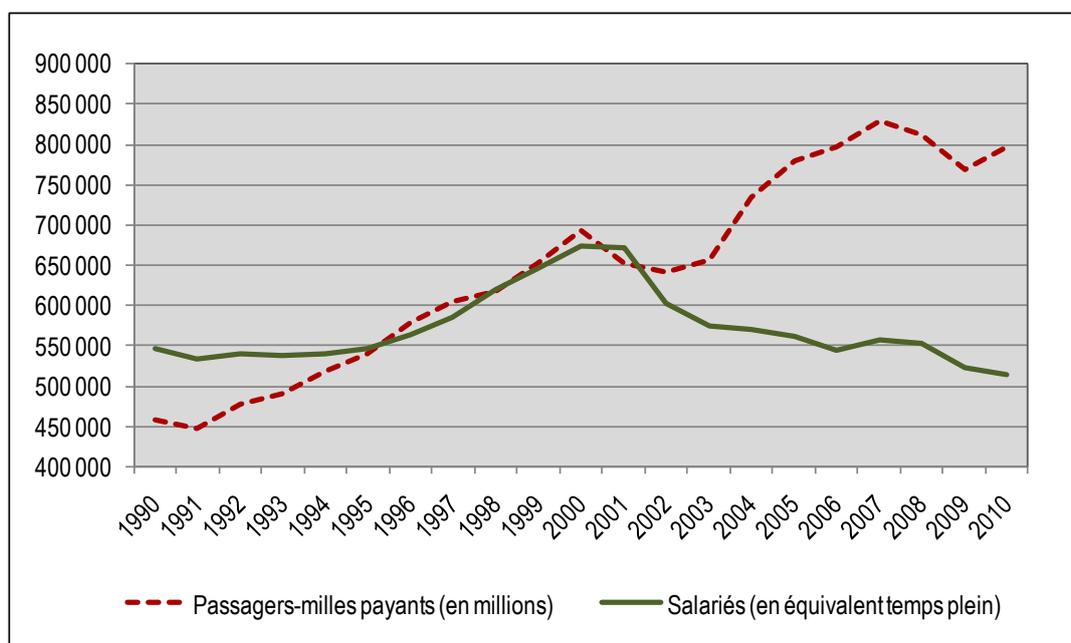
<sup>74</sup> A. Odoni, 2009.

## 4. Evolution de la réglementation et du marché – incidence sur l’emploi et les relations professionnelles

### 4.1. Evolution de l’aviation civile au cours des dix années qui ont suivi le 11 septembre 2001

Au cours de la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix, le voyage en avion en Amérique du Nord a suivi un rythme de croissance soutenu. Rentable, le secteur a créé 97 000 emplois entre janvier 1995 et janvier 2000. Après le 11 septembre 2001, les volumes de passagers sont repartis à la hausse dès 2002 et avaient progressé de 24 pour cent en 2005. Cet essor du voyage en avion dans la région ne s’est pas accompagné de création d’emplois, comme l’illustre la figure 7; bien au contraire, environ 80 000 emplois ont été supprimés dans le secteur, ce qui s’est traduit par une augmentation spectaculaire de la productivité: celle-ci a progressé de 50 pour cent environ entre 2001 et 2005 <sup>75</sup>.

Figure 7. Evolution annuelle de l’emploi dans les compagnies aériennes et des passagers-milles payants aux Etats-Unis, 1990-2010



Sources: Airlines for America, 2011; Air Transport Association, 2000.

En corollaire, la confiance des salariés envers leur direction s’en est trouvée nettement entamée, tout comme leur moral <sup>76</sup>. Les relations professionnelles se sont détériorées, tout particulièrement aux Etats-Unis. Les encombrements et les retards imputables à l’infrastructure du transport aérien ont été encore aggravés par le renforcement des mesures de sécurité, suscitant le mécontentement des voyageurs <sup>77</sup>.

<sup>75</sup> C.J. Goodman, 2008.

<sup>76</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittel, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>77</sup> Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme, 2012.

---

La progression du nombre de passagers transportés en Amérique du Nord entre 2002 et 2005 ne s'est pas traduite par une augmentation des bénéfices pour les compagnies aériennes. Le prix des billets a continué de diminuer tandis que le prix des carburants triplait entre 2001 et le milieu de l'année 2006. En conséquence, le coefficient d'occupation nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité s'est établi à 85 pour cent, contre 65 pour cent à la fin des années quatre-vingt-dix, si bien que, même en ayant fait passer leur coefficient d'occupation de 70 à 75 pour cent, les compagnies aériennes enregistraient quand même des pertes <sup>78</sup>.

Entre 2001 et 2005, quatre des six plus anciennes compagnies aériennes des Etats-Unis (US Airways, United Airlines, Delta Air Lines et Northwest Airlines) ont demandé à bénéficier de la protection prévue par le chapitre 11 de la loi sur les faillites. Les effectifs de ces compagnies ont été réduits de 30 pour cent au cours de la même période et les salaires moyens ont diminué de 7 pour cent <sup>79</sup>. La mise en faillite est un moyen de restructurer très onéreux: aux Etats-Unis, les faillites des années deux mille ont coûté pas loin de 4 milliards de dollars aux compagnies aériennes <sup>80</sup>.

En 2005, aux Etats Unis, 41 pour cent des places assises étaient détenues par des compagnies au bénéfice de la protection offerte par la loi sur les faillites. Cette protection leur a permis de licencier un tiers de leur personnel et d'amputer les salaires de 25 à 30 pour cent <sup>81</sup>. Entre 2000 et 2006, toujours aux Etats-Unis, les coûts unitaires du travail dans les compagnies aériennes traditionnelles ont reculé de 18 pour cent alors que ceux des transporteurs à bas coûts augmentaient de 8 pour cent. L'avantage de ces derniers au niveau des coûts salariaux est ainsi passé de 38 pour cent à 19 pour cent. Cependant, les coûts de revient unitaires totaux ont progressé dans le même temps de 29 pour cent pour les compagnies traditionnelles contre 13 pour cent seulement pour les transporteurs à bas coûts. Le fossé entre compagnies traditionnelles et transporteurs à bas coûts s'est également creusé en Europe et en Asie <sup>82</sup>.

Face au ralentissement de l'activité qui a suivi les attentats du 11 septembre, les compagnies aériennes ont commencé par supprimer des emplois, et ce n'est qu'ensuite qu'elles ont négocié avec les syndicats. En Europe, bien des compagnies ont engagé des consultations approfondies avec les syndicats, qui ont souvent permis de trouver d'autres solutions que les suppressions d'emplois <sup>83</sup>.

Chez American Airlines par exemple, les salariés ont appris que leurs dirigeants avaient obtenu des garanties sur leurs pensions de retraite en cas de faillite ainsi que des primes généreuses alors qu'eux-mêmes venaient de consentir à des réductions de salaires pour un total de 1,8 milliard de dollars E.-U. Le conflit social qui s'en est suivi a entraîné la démission du directeur général de la compagnie, Donald Carty, en 2003 <sup>84</sup>.

<sup>78</sup> C.J. Goodman, 2008.

<sup>79</sup> *Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme*, 2012.

<sup>80</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>81</sup> J.F. O'Connell, 2011a.

<sup>82</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>83</sup> B. Essenberg, 2002; G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>84</sup> B. Essenberg, 2003a.

---

Entre 2005 et 2007, les gains de productivité, la dépréciation du dollar E.-U. et les synergies créées par les alliances ont permis au secteur aérien de renouer avec les bénéfices, avant qu'il ne soit frappé par l'envolée des prix du pétrole et la crise économique entre 2007 et 2009. Toutefois, dès 2009, les effets des réductions de capacité, des restructurations et de l'accroissement des recettes accessoires ont commencé à se faire sentir et, à la mi-2010, les marchés du transport de passagers et du transport de fret avaient retrouvé leur niveau d'avant la récession <sup>85</sup>.

## 4.2. Déréglementation

La Convention relative à l'aviation civile internationale (Convention de Chicago) de 1944 et ses deux accords complémentaires régissent assez rigoureusement l'industrie aéronautique. En 1978, les Etats-Unis ont adopté une loi sur la déréglementation du transport aérien qui était destinée à assouplir ou supprimer le contrôle exercé par l'Etat sur les compagnies nationales en ce qui concerne les tarifs pratiqués, l'accès aux marchés et le choix des liaisons. Elle a entraîné une diminution des tarifs moyens réels, même si l'écart s'est creusé entre les tarifs les plus faibles et les plus élevés <sup>86</sup>. La déréglementation, qui a permis d'ouvrir le marché à de nouveaux acteurs et d'y faire jouer la concurrence sur les prix, a entraîné l'apparition de nouveaux produits et de nouveaux services et fait évoluer les relations professionnelles <sup>87</sup>. En Europe, le passage progressif à des politiques de «ciel ouvert» entre 1993 et 1997 a retiré aux gouvernements une bonne partie du pouvoir de contrôle qu'ils exerçaient sur les compagnies aériennes de l'Union européenne, lesquelles sont autorisées, depuis 1997, à assurer des liaisons intérieures dans tous les pays de l'UE <sup>88</sup>.

Les Etats-Unis ont conclu, en 2008, avec l'Union européenne un accord «ciel ouvert» qui s'est substitué aux accords relatifs à des services aériens qu'ils avaient conclus avec des pays de l'UE <sup>89</sup>. Cet accord n'ouvre pas la possibilité d'une prise de contrôle des compagnies aériennes américaines par des intérêts étrangers ni n'octroie de droit de cabotage (droit de transfert des passagers sur des liaisons intérieures des Etats-Unis) aux compagnies aériennes de l'Union européenne <sup>90</sup>.

Les transports aériens sont réglementés en partant du principe que les compagnies ont une nationalité. La plupart des pays imposent toujours des limites aux prises de participation étrangères, qui doivent en règle générale rester inférieures à 50 pour cent du capital. En revanche, à mesure que les compagnies aériennes sous-traitent leurs activités (telles que l'entretien ou les services informatiques), leur personnel s'internationalise de plus en plus <sup>91</sup>. Si les restrictions qui pèsent sur les prises de participation venaient à être levées, le secteur des transports aériens pourrait connaître une situation identique à celle qui prévaut dans le secteur des transports maritimes, où propriété et nationalité (Etat du

<sup>85</sup> J.F. O'Connell, 2011a.

<sup>86</sup> *Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme*, 2012.

<sup>87</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>88</sup> A. Broughton, 2005.

<sup>89</sup> J.F. O'Connell, 2011a et A. Odoni, 2009.

<sup>90</sup> D.L. Rhoades, 2011.

<sup>91</sup> P. Forsyth, 2011.

---

pavillon) sont deux choses différentes. L'un des arguments en faveur du maintien de la réglementation actuelle est que la levée des restrictions à la prise de participation pourrait entraîner l'apparition de «pavillons de complaisance» pour les compagnies aériennes également.

**Encadré 5**  
**Débat sur la réglementation des Etats-Unis**

Les Etats-Unis gardent un contrôle étroit sur les compagnies aériennes autorisées à assurer des liaisons intérieures. Soixante-quinze pour cent au moins des voix au sein du conseil d'administration de ces compagnies doivent être détenues par des citoyens américains, et les deux tiers au moins des directeurs et des gestionnaires doivent posséder la nationalité américaine. Les sujets les plus débattus pour ce qui est d'ouvrir le capital des compagnies aux intérêts étrangers concernent notamment la concurrence nationale et internationale, la sûreté, la sécurité nationale et l'emploi. D'une part, les salaires des pilotes de l'UE-15 sont relativement plus faibles que ceux de leurs collègues américains; d'autre part, une participation étrangère accrue accompagnée d'une ouverture de capital pourrait stimuler le secteur aérien aux Etats-Unis et rendre les concessions moins nécessaires. Cependant, la libéralisation pourrait aussi donner aux investisseurs la possibilité de délocaliser les pilotes et le personnel de cabine vers des lieux où les coûts du travail sont plus faibles.

Source: W. Cosmas et coll., 2011.

### 4.3. Regroupements

En raison des restrictions imposées aux niveaux national et international et de la relative immaturité du secteur, les fusions ont été moins courantes dans le secteur du transport aérien que dans bien d'autres branches d'activité. La constitution d'alliances a permis d'opérer des regroupements sans avoir recours aux fusions. Trois alliances, à savoir Star Alliance, Skyteam et oneworld, regroupent 58 membres et se partagent 77 pour cent des parts de marché<sup>92</sup>.

La fusion d'Air France et de KLM en 2004 a constitué la première véritable fusion internationale. Aux Etats-Unis, Delta et Northwest ont fusionné en 2008, suivies, en 2010, de United et Continental, qui ont ainsi donné naissance à la plus grande compagnie aérienne du monde. En Europe, Lufthansa a racheté des compagnies plus petites, à savoir Swiss, Austrian Airlines et 45 pour cent de Brussels Airlines. En Amérique latine, LAN (Chili) et TAM (Brésil) ont fusionné entre 2010 et 2012 pour créer le groupe LATAM, qui représente à lui seul près de 35 pour cent de l'ensemble du trafic passagers en Amérique latine<sup>93</sup>. En 2011, British Airways, Iberia et bmi (British Midland International) ont formé International Airlines Group (IAG), qui est désormais la société mère, les trois compagnies continuant d'opérer séparément<sup>94</sup>.

Les fusions de compagnies aériennes ont été source de préoccupation pour les travailleurs. Il ressort d'une étude publiée en 1996 sur les fusions dans l'aviation civile aux Etats-Unis que les fusions ont eu des conséquences négatives importantes, directes ou indirectes, sur l'emploi des pilotes et du personnel de cabine, mais qu'elles n'ont pas eu

<sup>92</sup> Wikipedia, 2012.

<sup>93</sup> J.F. O'Connell, 2011a.

<sup>94</sup> International Airlines Group, 2012.

d'incidence sur l'emploi des mécaniciens. De plus, les revenus du personnel de cabine ont baissé, mais ceux des pilotes sont restés inchangés<sup>95</sup>.

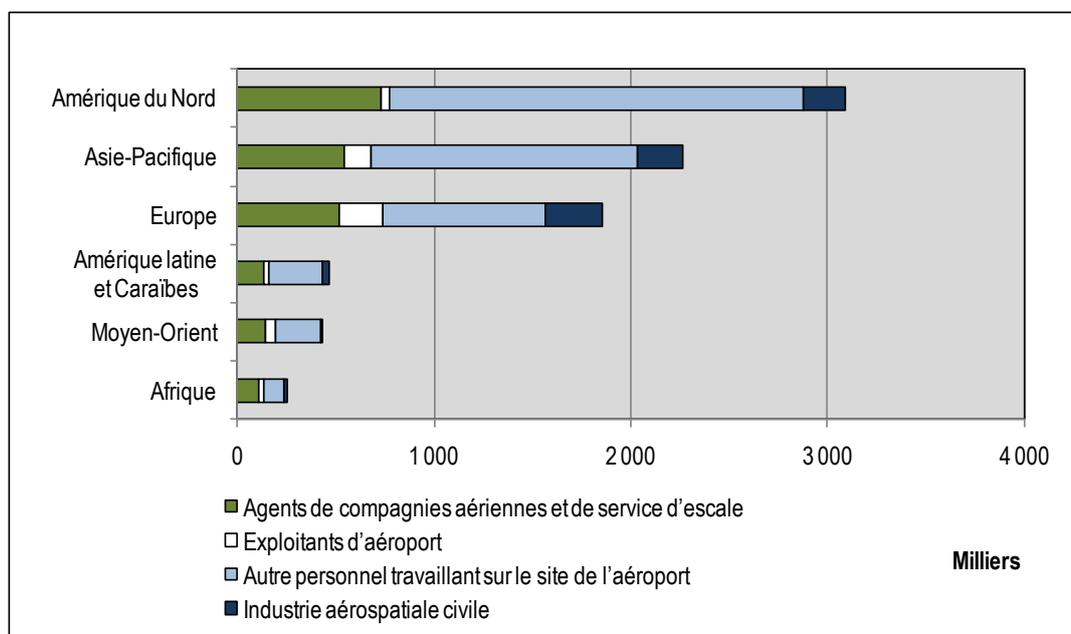
Les regroupements peuvent aboutir à une situation de monopole des compagnies aériennes sur certains itinéraires aériens, ce qui est d'autant plus vrai en cas d'alliances. Cela étant, le ministère des Transports des Etats-Unis peut accorder aux alliances une immunité par rapport à la législation antitrust, à condition que les Etats dont les compagnies aériennes relèvent soient parties à un accord «ciel ouvert»<sup>96</sup>.

#### 4.4. Emploi

Si les frères Wright étaient encore en vie aujourd'hui, Wilbur serait obligé de renvoyer Orville pour faire des économies (Herb Kelleher, Southwest Airlines, *USA Today*, 8 juin 1994)<sup>97</sup>.

En 2010, l'ensemble du secteur du transport aérien fournissait 8,4 millions d'emplois directs<sup>98</sup>. La figure 8 présente une répartition de ces emplois par région et par groupe de salariés.

Figure 8. L'emploi dans le transport aérien en 2010



Source: Groupe d'action sur les transports aériens, 2012.

<sup>95</sup> B. Essenberg, 2001.

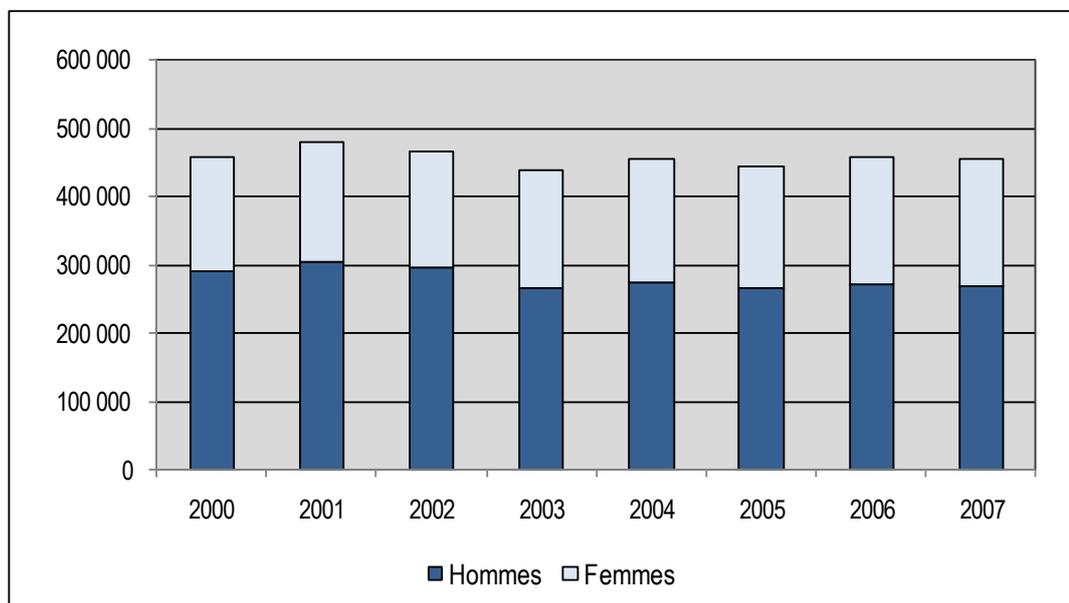
<sup>96</sup> D.L. Rhoades, 2011.

<sup>97</sup> B. Vasigh, K. Fleming et T. Tacker, 2008, p. 79.

<sup>98</sup> Ce chiffre englobe aussi les personnes travaillant dans l'aéroport, qui relèvent de la catégorie «emplois indirects», comme indiqué à la page 3.

Certains groupes de salariés, comme les pilotes, sont à prédominance masculine tandis que, dans d'autres, notamment le personnel de bord, ce sont les femmes qui prédominent. Dans l'Union européenne, la proportion de femmes travaillant dans le transport aérien (NACE 62) a légèrement augmenté entre 2000 et 2007, comme le montre la figure 9.

**Figure 9. L'emploi dans le transport aérien dans l'UE-27, 2000-2007**



Source: Eurostat, 2012.

La main-d'œuvre a toujours été le poste de dépense le plus important des compagnies aériennes, encore que, ces dernières années, l'approvisionnement en carburant engendre des coûts encore plus élevés. Toutefois, les compagnies aériennes n'ont guère la possibilité d'influer sur les prix du carburant ou les coûts de revient des appareils, le coût de main-d'œuvre restant le seul facteur que les gestionnaires peuvent maîtriser<sup>99</sup>.

Le récent fléchissement de l'emploi dans ce secteur est imputable à plusieurs facteurs: premièrement, l'externalisation; deuxièmement, la part toujours plus importante des transporteurs à bas coûts, qui utilisent des appareils plus modernes et emploient moins de personnel; et, troisièmement, les avancées technologiques qui ont supplanté la main-d'œuvre humaine dans certaines opérations comme la billetterie et la manutention des bagages<sup>100</sup>.

Les compagnies aériennes peuvent réduire les coûts en baissant autant que possible les salaires et les prestations et en réduisant la main-d'œuvre. Une autre option consiste à se concentrer sur une réduction globale des coûts et sur l'amélioration de la productivité – de la main-d'œuvre et des avions – et à mieux tirer parti d'autres éléments coûteux, comme les portes d'embarquement. Ryanair est un exemple de compagnie qui a opté pour la première formule, alors que Southwest a préféré la seconde<sup>101</sup>.

<sup>99</sup> G. Harvey et P. Turnbull, 2001.

<sup>100</sup> United States Department of Transportation, 2011.

<sup>101</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittel, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

---

Du fait du ralentissement économique, les conditions de travail à deux niveaux sont de plus en plus courantes. La sous-traitance, en particulier dans les services au sol et le secteur de la restauration, est devenue fréquente <sup>102</sup>. Les compagnies aériennes ont délocalisé une partie de leur personnel en établissant des bases de personnel en dehors de leur pays d'origine. Ces mesures peuvent être motivées par des raisons économiques (l'idée étant de réduire les coûts de main-d'œuvre) et de fonctionnement, dans la mesure où les compagnies ont besoin, par exemple, de personnel de bord qui maîtrise certaines langues. Les compagnies aériennes ont également sous-traité leurs centres d'appels et leurs opérations de billetterie <sup>103</sup>.

La sous-traitance de plusieurs pans de leurs activités se veut un moyen pour les compagnies aériennes de réduire leurs coûts. Or certains ont aussi fait valoir que la sous-traitance a eu, à long terme, un effet négatif sur le secteur, en atténuant les différences entre les compagnies aériennes et en leur faisant perdre la maîtrise de leur chaîne de valeur <sup>104</sup>.

La sous-traitance peut avoir des répercussions considérables sur la négociation collective. Dans le cas de British Airways, les travailleurs en sous-traitance ne relèvent pas du cadre de négociation collective de cette compagnie alors que, chez Lufthansa, les fonctions externalisées restent couvertes par le même régime de négociation collective <sup>105</sup>.

Les compagnies aériennes et les entreprises implantées dans les aéroports font de plus en plus appel aux agences d'emploi privées. Cette situation peut donner lieu à une augmentation du travail temporaire et créer une certaine confusion au sujet des réglementations et des accords applicables, y compris pour ce qui est des juridictions nationales compétentes.

**Encadré 6**  
**Changements intervenus chez Austrian Airlines en 2012**

Austrian Airlines est une filiale de Lufthansa depuis 2009. En 2012, Austrian Airlines a transféré ses activités vers sa filiale Tyrolean Airways. Deux des trois conventions collectives d'Austrian Airlines ont été abrogées et le personnel navigant n'était plus couvert que par la convention de Tyrolean, qui prévoit une rémunération inférieure de 25 pour cent. Le personnel au sol n'a pas été touché.

Source: B. Allinger, 2012.

## **5. Vers une industrie de l'aviation civile plus viable**

### **5.1. Croissance et risques**

Il est prévu que le secteur de l'aviation connaisse une croissance importante au cours des deux prochaines décennies. Le nombre de passagers devrait passer de 2,7 milliards en 2010 à 5,9 milliards en 2030. Les mouvements d'avions devraient doubler, de 26 millions

<sup>102</sup> A. Broughton, 2005.

<sup>103</sup> B. Essenberg, 2001.

<sup>104</sup> Association du transport aérien international, 2011.

<sup>105</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittell, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

---

à 48,7 millions. Si ces estimations se révèlent exactes, le nombre d'emplois directs devrait passer de 8,36 millions à 12,1 millions <sup>106</sup>.

Le secteur du transport aérien rencontre cependant d'importantes limites au niveau de ses infrastructures. Si la capacité de l'espace aérien a pu être accrue grâce à l'amélioration des systèmes de navigation aérienne, le manque de pistes demeure un obstacle car il est de plus en plus difficile de construire de nouveaux aéroports ou de nouvelles pistes dans les aéroports existants <sup>107</sup>. Le dernier grand aéroport qui ait été construit aux Etats-Unis l'a été à Denver en 1995 <sup>108</sup>.

Vu l'augmentation des voyages en avion, le secteur a besoin de travailleurs qualifiés. Le manque de travailleurs formés pour les années à venir suscite des inquiétudes <sup>109</sup>. L'OACI, qui a comparé les besoins de formation pour la période 2010-2030 avec les capacités de formation existantes, a mis en évidence des points de blocage et rappelle qu'une pénurie de personnel qualifié peut freiner la croissance du trafic aérien <sup>110</sup>.

Les avions volent avec moins d'employés, plus de passagers et passent moins de temps dans les aéroports, l'inconvénient étant le risque systémique qui en résulte, comparable à celui de la fabrication à flux tendus. Des employés qui tombent malades ou refusent de faire des heures supplémentaires, de légers retards dans la rotation des appareils au sol ou des passagers abandonnés à leur sort faute de place sur d'autres itinéraires sont quelques exemples des problèmes rencontrés <sup>111</sup>.

## 5.2. Viabilité économique et environnementale

Selon l'IATA, les chaînes logistiques du transport aérien fournissent très peu de services aux compagnies aériennes mais, dans certains segments de la chaîne, notamment les systèmes de réservation électronique, les agences de voyages ou les transitaires, il est possible de dégager des rendements à deux chiffres à partir du capital investi <sup>112</sup>.

Selon le rapport *Vision 2050* de l'IATA, de mauvais résultats pour les compagnies aériennes nuisent à l'ensemble du secteur du transport aérien. Le fait de permettre aux compagnies aériennes d'obtenir une part plus équitable des profits devrait avoir des conséquences positives pour d'autres parties prenantes: les clients devraient bénéficier d'un meilleur service, l'encombrement de l'espace aérien ainsi que les répercussions sur l'environnement devraient diminuer, les salaires seraient plus prévisibles et il y aurait moins de licenciements <sup>113</sup>.

<sup>106</sup> Groupe d'action sur les transports aériens, 2012b.

<sup>107</sup> *Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme*, 2012.

<sup>108</sup> D.L. Rhoades, 2011.

<sup>109</sup> Association du transport aérien international, 2011.

<sup>110</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012c.

<sup>111</sup> Association du transport aérien international, 2011.

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> *Ibid.*

---

Raymond Benjamin, secrétaire général de l'OACI, convient que les profits ne sont pas également répartis le long de la chaîne de valeur et que cette situation n'est pas viable à long terme. Il appelle à une «économie du transport aérien homogène» ainsi qu'à une affectation rationnelle des ressources et à une responsabilisation environnementale<sup>114</sup>.

Le transport aérien est à l'origine de moins de 2 pour cent des émissions de CO<sub>2</sub>. Le secteur s'est fixé pour objectif d'améliorer son rendement énergétique de 1,5 pour cent par an d'ici à 2020. Une amélioration de la navigation aérienne peut également permettre de réduire ces émissions: on estime que le projet de ciel unique européen permettra de réduire les émissions de 12 pour cent en Europe<sup>115</sup>. Le transport aérien accuse toutefois un taux élevé d'émissions par kilomètre-passager, et des mesures visant à réduire ces émissions pourraient considérablement accroître les coûts du transport aérien et en ralentir la croissance.

### **5.3. Les défis du travail décent**

#### **5.3.1. Les droits au travail**

Le taux de syndicalisation dans l'aviation civile est généralement plus important que celui de la population active en général. Les structures syndicales sont complexes et divers syndicats représentent différentes catégories de travailleurs. Les actions de revendication sont assez courantes, bien que le transport aérien soit considéré comme un service essentiel dans certains pays, ce qui limite le droit de grève<sup>116</sup>.

Le Comité de la liberté syndicale du BIT a examiné un certain nombre de cas concernant l'aviation civile au cours de ces dernières années. En 2010, par exemple, l'Union syndicale des contrôleurs aériens (USCA), en Espagne, a accusé les autorités de son pays de modifier la convention collective librement conclue<sup>117</sup>. En 2008, la Confédération des organisations de fonctionnaires de l'Etat (COFE), en Uruguay, a déposé une plainte concernant la décision de faire du contrôle du trafic aérien un service essentiel<sup>118</sup>. En 2007, la Confédération unitaire des travailleurs (CTU), en Colombie, représentant le Syndicat national des travailleurs de l'aéronautique civile, a allégué la mutation sans motivation de plusieurs membres de l'organisation syndicale et l'ouverture de procédures disciplinaires à l'encontre de syndicalistes<sup>119</sup>.

<sup>114</sup> R. Benjamin, 2012.

<sup>115</sup> *Oxford Economics*, 2009.

<sup>116</sup> A. Broughton, 2005.

<sup>117</sup> Organisation internationale du Travail, 2012a.

<sup>118</sup> Organisation internationale du Travail, 2012b.

<sup>119</sup> Organisation internationale du Travail, 2012c.

---

La Confédération syndicale internationale (CSI) a relevé des violations des droits syndicaux dans des pays tels que le Koweït, la Mongolie, la Paraguay, le Pérou et la Turquie <sup>120</sup>. En mai 2012, la Turquie a élaboré une nouvelle loi qui interdit les grèves dans le secteur aérien <sup>121</sup>.

### **5.3.2. Sécurité et santé au travail**

Le personnel de cabine et les pilotes sont exposés à des risques spécifiques pour leur santé. L'un de ces risques est l'exposition aux rayonnements, très dangereux pendant la grossesse. Les décalages horaires répétés constituent un autre risque pour la santé. Le personnel de cabine peut être blessé par des bagages ou des chariots ou brûlé par l'équipement de l'office. Des passagers angoissés commettent parfois des actes de violence (comportements agressifs en vol) et risquent de blesser le personnel de cabine, mais aussi de compromettre la sécurité de l'aéronef. Le personnel au sol travaille souvent dans un environnement chaotique et les manutentionnaires amenés à porter de lourdes charges sont exposés à des risques de lésions musculosquelettiques. Le personnel au sol est fréquemment exposé au gaz d'échappement des avions, à des produits chimiques et au bruit. Les contrôleurs aériens font un travail qui requiert une extrême concentration et peuvent souffrir de stress <sup>122</sup>.

En 2010, le nombre total de cas déclarés d'accident ou de maladie pour 100 travailleurs à plein temps dans le transport aérien aux Etats-Unis était de 8,1, soit un chiffre très élevé par rapport à celui de 4 dans le domaine de la construction ou de 4,4 dans le secteur de la production, et qui n'est devancé que par celui des professionnels de la santé <sup>123</sup>.

La santé des salariés est directement liée à la sécurité aérienne. L'annexe 6 de la Convention de Chicago, intitulée *Exploitation technique des aéronefs*, dispose que les exploitants doivent établir des règles limitant le temps de vol et les périodes de service en vol des membres de leurs équipages. Elle appelle également les exploitants à élaborer des règles pour gérer la fatigue et à utiliser des systèmes de gestion des risques liés à la fatigue <sup>124</sup>. L'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) a proposé de modifier les règles actuellement en vigueur dans l'Union européenne pour introduire de nouvelles limitations concernant l'organisation des horaires de travail de l'équipage. Ces règles devraient être adoptées en 2013 <sup>125</sup>.

<sup>120</sup> Confédération syndicale internationale, 2012.

<sup>121</sup> *Air Transport News*, 2012e.

<sup>122</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2001c; Bureau international du Travail (BIT), 2012.

<sup>123</sup> United States Bureau of Labor Statistics, 2012.

<sup>124</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012d.

<sup>125</sup> *Air Transport News*, 2012f.

---

Les actes de violence, qu'ils soient commis par des intrus, des clients ou des collègues, peuvent constituer un problème dans l'aviation civile. Les statistiques sur les comportements agressifs en vol ne sont pas concordantes, mais l'IATA, par exemple, a enregistré une augmentation de ces comportements de 687 pour cent entre 2007 et 2009 <sup>126</sup>. La Convention de Tokyo de l'OACI <sup>127</sup>, adoptée en 1963, couvre les aspects juridiques des incidents dus à ces comportements agressifs, et l'OACI a élaboré une loi type pour ses Etats membres. Le personnel assurant l'enregistrement dans les aéroports et d'autres travailleurs au sol ont été victimes de graves violences verbales et même d'agressions physiques <sup>128</sup>.

Un recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services a été adopté par le BIT en 2003. Ce recueil peut servir à concevoir des solutions pratiques, ainsi qu'à promouvoir des processus de dialogue et de coopération entre les gouvernements, les employeurs, les travailleurs et leurs représentants. Il donne également des orientations indiquant comment élaborer une législation, des politiques et des programmes d'action nationaux, ainsi que des accords conclus au niveau du secteur et des politiques applicables au lieu de travail <sup>129</sup>.

Les contrôleurs aériens exercent des tâches très exigeantes qui nécessitent des aptitudes cognitives spécifiques. Ils sont exposés à un stress engendré par des aspects opérationnels, tels que la pression due aux délais ou les pointes de trafic, et des structures organisationnelles, notamment les horaires des postes et des conditions de travail défavorables. De nouveaux systèmes de commande de vol, ainsi que de nouvelles méthodes d'automatisation et de communication, ont modifié les exigences du travail. Des stratégies de gestion du stress sont souvent employées pour atténuer les effets du stress <sup>130</sup>.

Le syndicat du personnel navigant d'Almaty, au Kazakhstan, a déposé auprès de la Commission d'experts de l'OIT pour l'application des conventions et recommandations une plainte concernant 80 membres du personnel devenus handicapés après avoir été exposés au bruit et aux vibrations sur leur lieu de travail <sup>131</sup>.

### **5.3.3. Travailleurs migrants**

Le nombre de pilotes et de membres du personnel de cabine travaillant hors de leur pays d'origine ne cesse de croître. Certains pays peu peuplés, comme les Emirats arabes unis, possèdent de grandes compagnies aériennes mais manquent de main-d'œuvre et doivent faire appel à des expatriés. Souvent bien rémunérés, ces travailleurs migrants peuvent néanmoins faire l'objet de discriminations et ne pas bénéficier d'une protection sociale, notamment d'un accès adéquat à la sécurité sociale.

<sup>126</sup> A. Piera, 2012.

<sup>127</sup> Convention relative aux infractions et à certains autres actes survenant à bord des aéronefs.

<sup>128</sup> B. Essenberg, 2003b.

<sup>129</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2003.

<sup>130</sup> B. Essenberg, 2003b.

<sup>131</sup> Organisation internationale du Travail, 2012d.

---

### 5.3.4. Dialogue social

En Europe, un dialogue social est instauré dans le secteur de l'aviation civile depuis 2000. Un accord sur le personnel mobile a été conclu en 2000<sup>132</sup>. En 2005-06, des conseils sectoriels nationaux étaient opérationnels dans sept pays. La négociation sectorielle est pratiquée dans certains pays européens mais, habituellement, elle sert uniquement à fixer des conditions minima, les négociations se déroulant principalement au niveau de l'entreprise<sup>133</sup>.

Certaines compagnies aériennes (Air France-KLM, British Airways, easyJet) et des entreprises prestataires de services (LSG Sky Chefs, Worldwide Flight Services, Aviapartners) ont institué des comités d'entreprise européens<sup>134</sup>. La directive européenne sur les comités d'entreprise européens s'applique aux entreprises employant plus de 1 000 personnes en Europe.

Le secteur du transport aérien se caractérise par une fragmentation des relations professionnelles, une compagnie concluant en règle générale des conventions collectives distinctes avec les différents groupes de salariés, ce qui peut engendrer de nombreux problèmes dans le secteur.

Aux Etats-Unis la négociation dans l'aviation civile est régie depuis 1936 par la loi sur le travail dans les chemins de fer, afin d'éviter les perturbations dans le trafic aérien que provoquerait le recours à une longue procédure de médiation. En 1981, le Président Ronald Reagan a mis fin à une grève des contrôleurs aériens en licenciant plus de 11 000 d'entre eux. Cette mesure a encouragé les compagnies à résister aux revendications des syndicats<sup>135</sup>.

La loi sur le travail dans les chemins de fer prévoit des négociations et des règles spécifiques pour chaque profession. Les efforts déployés par les syndicats pour coordonner les négociations n'ont pas été très fructueux<sup>136</sup>. Au cours de ces dernières années, plusieurs tentatives ont été faites pour ouvrir un dialogue au niveau sectoriel aux Etats-Unis. Parmi les questions débattues figurait la nécessité de mettre en commun des informations et d'instaurer un climat de confiance<sup>137</sup>.

<sup>132</sup> Directive européenne 2000/79/CE.

<sup>133</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2010.

<sup>134</sup> *The Database on European Works Councils Agreements*, 2012; C. Tilling, 2012.

<sup>135</sup> B. Essenberg, 2001.

<sup>136</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittel, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>137</sup> *Ibid.*

## 5.4. Stratégies visant à améliorer les conditions de travail

### 5.4.1. Relations professionnelles dans les compagnies aériennes

Bamber et coll. classent les compagnies aériennes en fonction des rapports qu'elles entretiennent, d'une part, avec leurs salariés et, d'autre part, avec les syndicats. Dans celles où est appliquée une méthode directive, les salariés reçoivent des consignes précises sur les objectifs à atteindre et la manière d'y parvenir. Dans celles où est privilégiée une approche participative, la direction cherche à recueillir l'adhésion des salariés en leur expliquant quels sont les objectifs et les intérêts de la compagnie pour les inciter à agir en conséquence. Cette approche fait davantage appel au travail en équipe et la description des postes est moins rigide. Une compagnie aérienne peut choisir de s'opposer à la constitution de syndicats ou d'affaiblir ceux qui sont déjà constitués (stratégie d'évitement), en offrant parfois des salaires et des avantages élevés, ou bien elle peut accepter la constitution de syndicats avec lesquels elle établit une relation contractuelle (stratégie d'accommodement). Une troisième stratégie consiste à nouer avec les syndicats des partenariats formels ou informels plus solides (stratégie de partenariat). La figure 10 montre les options choisies par certaines des grandes compagnies aériennes.

Figure 10. Relations des compagnies aériennes avec leurs salariés et les syndicats

		Relations avec les syndicats		
		Evitement	Accommodement	Partenariat
Relations avec les salariés	Approche directive	<i>Ryanair</i> <i>Air Asia</i>	<i>Jetstar</i> US Airways Qantas British Airways Aer Lingus American	Lufthansa SAS
	Approche participative	Delta (avant 1994) <i>JetBlue</i> <i>WestJet</i>	(Continental) <sup>1</sup> <i>Virgin Blue</i> ( <i>AirTran</i> ) <sup>2</sup> <i>easyJet</i>	? <i>Southwest</i>

<sup>1</sup> Acquis par United Airlines en 2012. <sup>2</sup> Acquis par Southwest en 2012.

Note: Certaines compagnies aériennes, les transporteurs à bas coûts, figurent en italiques.

Source: Bamber et coll., 2009a, p. 170.

---

Les relations du travail ont une incidence sur les résultats des compagnies. De bonnes relations, attestées par une culture d'entreprise positive, semblent se traduire par une bonne qualité de services et des niveaux de productivité élevés tant du travail que des appareils, ce qui contribue à accroître la viabilité du secteur. Les salariés ont un rôle crucial à jouer dans l'amélioration de la productivité des appareils et des portes d'embarquement ainsi que des services fournis et de la satisfaction des clients <sup>138</sup>.

On a fait valoir, d'après une comparaison entre Lufthansa, British Airways et Aer Lingus, que les compagnies aériennes opérant dans des économies de marché coordonnées sont plus enclines à établir des partenariats avec leurs salariés pour renforcer leur compétitivité à long terme que celles opérant dans des économies de marché libérales <sup>139</sup>.

#### *Relations entre travailleurs et employeurs*

... La nécessité de maîtriser le coût du travail ... a avivé les tensions entre employeurs et travailleurs. ... On peut s'attendre à une gestion encore plus complexe des rapports entre la direction et les salariés des compagnies aériennes à mesure que celles-ci poursuivent leur restructuration pour s'adapter à la mondialisation du marché. ... les législations du travail diffèrent à travers le monde et les pratiques en matière de travail peuvent varier même au sein d'une même région. ... les tensions entre salariés et direction persisteront ... avec la généralisation des alliances et des fusions au niveau mondial et la libéralisation des flux de capitaux au sein des compagnies aériennes et entre elles. L'apaisement de ces tensions est peut-être le défi le plus important que devront relever les compagnies aériennes désireuses d'afficher une rentabilité durable car, bien souvent, les gains d'efficacité ... ne peuvent être réalisés sans le concours de la main-d'œuvre <sup>140</sup>.

### **5.4.2. Coordination des tâches dans les aéroports**

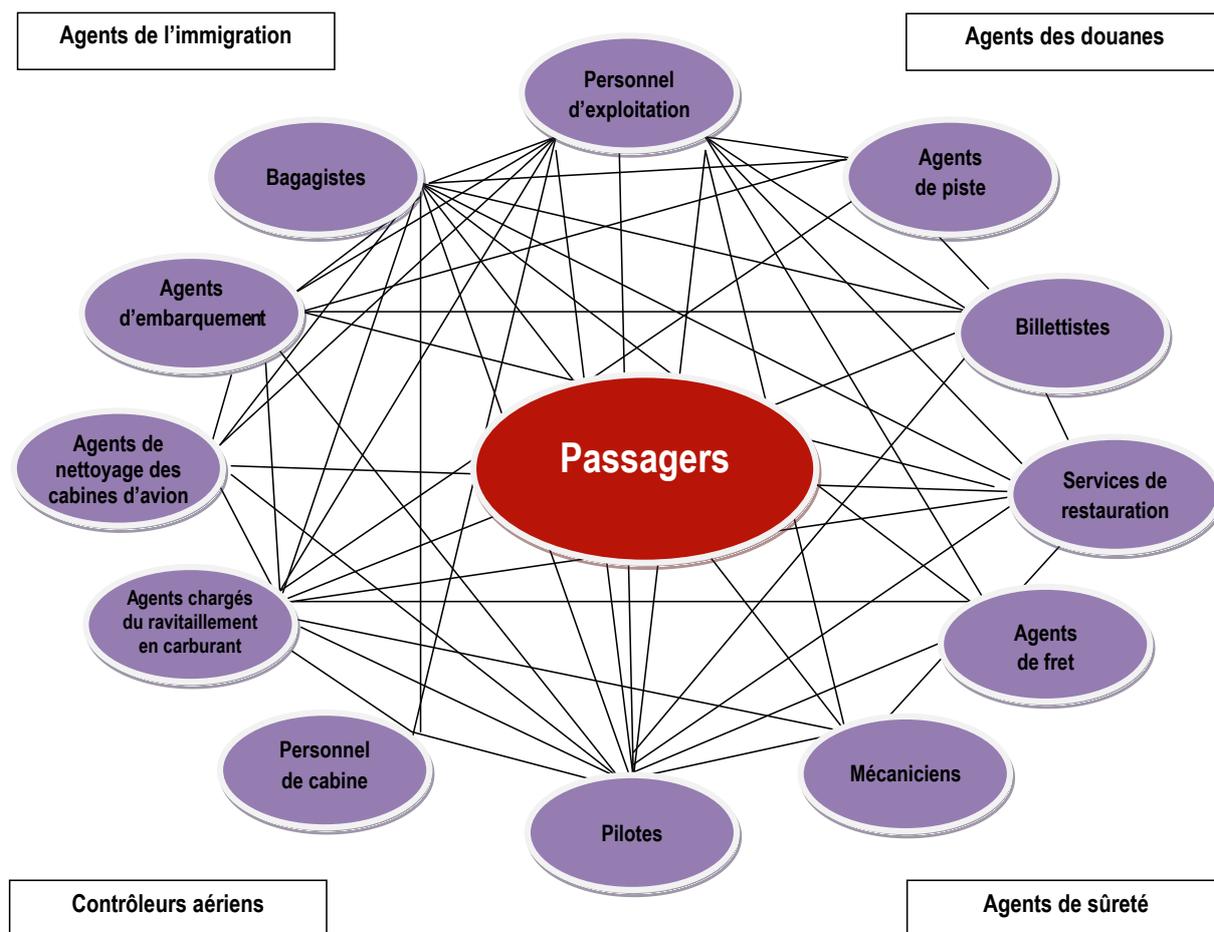
Un domaine déterminant où des progrès peuvent être réalisés au cours des prochaines années concerne la manière d'améliorer la coordination entre tous les intervenants chargés d'assurer le fonctionnement efficace et efficient des aéroports afin de renforcer la qualité des services, qu'il s'agisse des passagers ou des bagages et du fret. Il faudra à cet effet non seulement mieux coordonner les rapports entre tous les agents mentionnés dans la figure 11, mais aussi optimiser les moyens de transport desservant les aéroports, au départ et à l'arrivée, et le contrôle aérien. A long terme, les liaisons entre les aéroports desservant une même ville doivent être mieux planifiées et coordonnées.

<sup>138</sup> G.J. Bamber, J.H. Gittel, T.A. Kochan et A. von Nordenflycht, 2009.

<sup>139</sup> P. Turnbull, P. Blyton et G. Harvey, 2004; M. Barry et W. Nienhueser, 2010.

<sup>140</sup> W.S. Swelbar et P.P. Belobaba, 2009.

Figure 11. La coordination au départ des vols: un défi à relever



Note: L'auteur a ajouté les agents de l'immigration, des douanes et de la sûreté ainsi que les contrôleurs aériens car ces fonctions ont une incidence sur le fonctionnement des compagnies aériennes ou la satisfaction des passagers.

Source: J.H. Gittell, 2008.

La nécessité d'améliorer la collaboration dans les aéroports est largement reconnue. Les organisations gouvernementales telles que l'Organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne (EUROCONTROL)<sup>141</sup> et les organisations professionnelles, comme le Conseil International des Aéroports (ACI), l'Organisation des services de la navigation aérienne civile (CANSO)<sup>142</sup> et l'IATA, travaillent de concert pour améliorer le processus de décision collaboratif dans les aéroports.

### 5.4.3. Rôle de l'OIT

L'aviation civile relève du secteur des transports, l'un des 22 secteurs couverts par le Département des activités sectorielles.

A la suite des événements du 11 septembre, l'OIT a organisé, en octobre 2001, une réunion de réflexion sur l'aviation civile puis, en janvier 2002, une réunion tripartite dont le thème a été modifié pour tenir compte desdits événements et, enfin, une réunion régionale pour l'Amérique latine en 2003.

<sup>141</sup> Organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne (EUROCONTROL), 2012.

<sup>142</sup> A. Gittens, 2012.

---

Lors de la réunion de janvier 2002, le porte-parole des employeurs a préconisé une approche fondée sur une stratégie des trois C: confort du client, confiance du client et coûts. Le porte-parole des travailleurs a réagi en proposant une autre stratégie fondée sur la compétence et la confiance de salariés bien rémunérés. Les employeurs ont accueilli favorablement un cadre réglementaire utile, et les travailleurs ont invité instamment l'OIT à collaborer avec l'OACI et les membres gouvernementaux pour harmoniser les normes internationales afin d'améliorer la mobilité et l'emploi <sup>143</sup>.

L'OACI est une institution des Nations Unies spécialisée dans le transport aérien. Ses objectifs stratégiques consistent à promouvoir la sûreté, la sécurité, la protection de l'environnement, et des transports aériens durables <sup>144</sup>. Ces objectifs ont une incidence directe sur les travailleurs de ce secteur. Le Mémorandum d'accord conclu entre l'OIT et l'OACI remonte à 1953, et les deux organisations participent parfois aux réunions que l'une ou l'autre organise. La nécessité de veiller à ce que les deux organisations coordonnent leurs activités a fait l'objet de discussions <sup>145</sup>.

L'OACI organise, du 18 au 22 mars 2013, sa sixième Conférence sur le transport aérien qui portera sur la manière d'améliorer le cadre réglementaire et de promouvoir des transports aériens durables <sup>146</sup>, y compris en ce qui concerne l'accès aux marchés, la propriété des transporteurs aériens et la concurrence loyale, des questions qui intéressent aussi les mandants de l'OIT.

<sup>143</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2002c.

<sup>144</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012a.

<sup>145</sup> Bureau international du Travail (BIT), 2001c.

<sup>146</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, 2012a.

---

## Bibliographie

- Airlines for America (2011): *Economic Report 2011*, <http://www.airlines.org/Pages/A4A-Economic-Reports-of-the-U.S.-Airline-Industry.aspx> [7 oct. 2012].
- Air Transport Association (2000): *Annual Report 2000*, <http://www.airlines.org/Pages/A4A-Economic-Reports-of-the-U.S.-Airline-Industry.aspx> [7 oct. 2012].
- Air Transport News* (2012a): «ICAO and industry develop new tools to counter future volcanic ash events», 28 juin, <http://www.airtransportnews.aero/article.pl?mcatég=&id=37559> [28 juin 2012].
- (2012b): «Qantas, Emirates announce global aviation partnership», 6 sept., <http://www.airtransportnews.aero/article.pl?mcatég=&id=38822> [10 sept. 2012].
- (2012c): «Qatar Airways to join oneworld alliance», 8 oct., <http://www.airtransportnews.aero/article.pl?mcatég=&id=39452> [8 oct. 2012].
- (2012d): «The Air France-KLM Group, Etihad Airways and airberlin announce new partnerships», 8 oct., <http://www.airtransportnews.aero/article.pl?mcatég=&id=39438> [8 oct. 2012].
- (2012e): «Turkish Airlines faces international sackings backlash», 13 juillet, <http://www.airtransportnews.aero/article.pl?mcatég=&id=37916> [13 juillet 2012].
- (2012f): «EASA proposes new harmonised rules to avoid flight crew fatigue», 1<sup>er</sup> oct., <http://www.airtransportnews.aero/article.pl?mcatég=&id=39306&keys=EASA> [1<sup>er</sup> oct. 2012].
- Air Transport World (2011): *World Airline Report 2011*, <http://atwonline.com/war-report/content/world-airline-report-2011> [9 oct. 2012].
- (2010): *World Airline Report 2010*, <http://atwonline.com/war-report/content/atw-world-airline-report-2009-0729> [9 oct. 2012].
- (2009): *World Airline Report 2009*, <http://atwonline.com/content/world-airline-report-2008> [9 oct. 2012].
- Allinger, B. (2012): *Airline transfer puts end to pilots' collective agreements*, Observatoire européen des relations industrielles en ligne (EIROOnline), 25 juin, [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/04/articles/at1204011i.htm?utm\\_source=EIRO&utm\\_medium=RSS&utm\\_campaign=RSS](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/04/articles/at1204011i.htm?utm_source=EIRO&utm_medium=RSS&utm_campaign=RSS) [21 août 2012].
- Association du transport aérien international (2012): *Fact sheet: Industry statistics*, [http://www.iata.org/pressroom/facts\\_figures/fact\\_sheets/Documents/industry-facts.pdf](http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/industry-facts.pdf) [11 oct. 2012].
- (2011): *Vision 2050*, report of IATA Vision 2050 Summit, Singapour, 12 fév. (Montréal et Genève), [http://www.iata.org/pressroom/facts\\_figures/Documents/vision-2050.pdf](http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf) [5 oct. 2012].
- Aviapartner (2012): «WFS and Aviapartner to join forces», 19 juin, <http://www.aviapartner.aero/en/news/wfs-and-aviapartner-to-join-forces> [11 oct. 2012].

- 
- Bamber, G.J. et coll. (2009): *Up in the air: How airlines can improve performance by engaging their employees* (Ithaca, NY, Cornell University Press).
- Banque mondiale (2012a): «Transport aérien, voyageurs transportés», Indicateurs du développement dans le monde, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IS.AIR.PSGR> [9 oct. 2012].
- (2012b): «Transport aérien, départs des transporteurs autorisés à destination du monde», Indicateurs du développement dans le monde, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IS.AIR.DPRT/countries> [9 oct. 2012].
- (2012c): «Transport aérien, fret (millions de tonnes-kilomètres)», Indicateurs du développement dans le monde, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IS.AIR.GOOD.MT.K1> [9 oct. 2012].
- Barnett, A. (2009): «Aviation safety and security», dans Belobaba et coll. (dir. de publication): *The global airline industry* (Chichester, John Wiley), pp. 313-342.
- Barrett, S.D. (2011): «Ryanair and the low-cost revolution», dans J.F. O’Connell et G. Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 113-128.
- Barry, M.; Nienhueser, W. (2010): «Coordinated market economy/liberal employment relations: low cost competition in the German aviation industry», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, pp. 214-229.
- Belobaba, P.P.; Odoni, A. (2009): «Introduction and overview», dans Belobaba et coll. (dir. de publication): *The global airline industry* (Chichester, John Wiley), pp. 1-18.
- Benjamin, R. (2012): *Address by the Secretary-General of ICAO, ICAO Air Transport Symposium*, Session 1, Montréal, 18 avril, <http://www.icao.int/Meetings/iats/Documents/1-SecretaryGeneral.pdf> [5 oct. 2012].
- Broughton, A. (2005): *Industrial relations in the airline sector*. European Industrial Relations Observatory online (EIROnline), 29 sept., <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/08/study/tn0508101s.htm> [8 mars 2012].
- Bureau international du Travail (BIT) (2012): *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, [http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS\\_113329/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_113329/lang--en/index.htm) [14 oct. 2012].
- (2003): *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*, Réunion d’experts chargés de mettre au point un recueil de directives pratiques sur la violence et le stress au travail dans le secteur des services: une menace pour la productivité et le travail décent (8-15 oct. 2003), MEVSW/2003/11 (Genève).
- (2002a): *The impact of the restructuring of civil aviation on employment and social practices*, Conférence mondiale de transport aérien: Défis et promesses de la libéralisation, 24-29 mars 2003.
- (2002b): *Réunion tripartite sur l’aviation civile: Conséquences sociales et en matière de sécurité de la crise consécutive au 11 septembre 2001*, document de réflexion pour discussion, Genève, 21-25 janv. (Genève).

- 
- (2002c): *Réunion tripartite sur l'aviation civile: Conséquences sociales et en matière de sécurité de la crise consécutive au 11 septembre 2001*, rapport final, TMICA/2002/11, Genève, 21-25 janv. (Genève).
  - (2001a): *Répercussions sociales des événements consécutifs au 11 septembre 2001 dans le secteur de l'aviation civile*, document d'information présenté pour la discussion à la réunion de réflexion sur les répercussions des événements du 11 septembre sur l'aviation civile, Genève, 29-30 oct. (Genève).
  - (2001b): *Restructuration de l'aviation civile: Conséquences pour la direction et le personnel*, document de référence (finalisé en juillet 2001), Réunion tripartite sur l'aviation civile: conséquences sociales et en matière de sécurité de la crise consécutive au 11 septembre 2001, TMICA/2002/RD, 21-25 janv. 2002 (Genève).
  - (2001c): *Rapport du Directeur général: Sixième rapport supplémentaire*, quatorzième question à l'ordre du jour, Conseil d'administration, 282<sup>e</sup> session, document GB.282/14/6, Genève, nov. 2001 (Genève).
- CAPA Centre for Aviation (2012): «Brazil moves swiftly (at last) to award airport concessions», 9 fév., <http://centreforaviation.com/analysis/brazil-moves-swiftly-at-last-to-award-airport-concessions-67568> [11 oct. 2012].
- Confédération syndicale internationale (2012): *Rapport annuel des violations des droits syndicaux 2012*, <http://survey.ituc-csi.org/?lang=fr> [14 oct. 2012].
- Conseil International des Aéroports (2012): *World Report August 2012*, <http://www.aci-safetynetwork.aero/aci/aci/file/World%20Report/2012/WorldReportAug2012.pdf> [21 août 2012].
- (2011a): *Traffic movements 2010 final*, <http://www.aci.aero/Data-Centre/Annual-Traffic-Data/Movements/2010-final> [3 oct. 2012].
  - (2011b): *Cargo traffic 2010 final*, <http://www.aci.aero/Data-Centre/Annual-Traffic-Data/Cargo/2010-final> [3 oct. 2012].
- Cosmas A. et coll. (2011): «Framing the discussion on regulatory liberalisation: a stakeholder analysis of open skies, ownership and control», *International Journal of Aviation Management*, vol. 1, n<sup>os</sup> 1-2, pp. 17-39.
- De Sainte Croix, S. (2012): «Airports Privatized for R\$24.5B in Brazil», *The Rio Times*, 14 fév., <http://riotimesonline.com/brazil-news/rio-business/three-airports-privatized-for-r24-5b-in-brazil/#> [11 oct. 2012].
- Doganis, R. (2011): «An inherently unstable industry: Airlines have themselves to blame», dans O'Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 39-42.
- Essenberg, B. (2003a): *Civil aviation: The worst crisis ever?* Programme des activités sectorielles, document de travail n<sup>o</sup> 203 (Genève, BIT).
- (2003b): *Violence and stress at work in the transport sector*, Programme des activités sectorielles, document de travail n<sup>o</sup> 205 (Genève, BIT).
  - (2002): *The impact of restructuring of civil aviation on employment and social practices*, Programme des activités sectorielles, document de travail n<sup>o</sup> 197 (Genève, BIT).

- 
- Eurostat (2012): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [10 avril 2012].
- Fédération internationale des associations de contrôleurs aériens (IFATCA) (2012): «What to expect in privatization or commercialization – A guide for MAs», Agenda item: C.6.5, IFATCA 12 WP No. 157, 51<sup>e</sup> Conférence annuelle, Katmandou, 12-16 mars.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2010): *Representativeness of the European social partner organisations: Civil aviation*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0809027s/tn0809027s.htm> [23 août 2012].
- Forsyth, P. (2011): «The economics of 7<sup>th</sup> freedom», dans O'Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 211-234.
- Gillen, D. (2009): *International air transport in the future*. Discussion Paper No. 2009-15, déc. (OECD/ITF).
- Gittell, J.H. (2008): *The Southwest Airline way: Using the power of relationships to achieve high performance*, presentation at Lean Advancement Initiative, 23 avril, [http://lean.mit.edu/downloads/cat\\_view/99-presentations/83-lai-annual-conferences/370-2008-lai-annual-conference/419-general-sessions](http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/99-presentations/83-lai-annual-conferences/370-2008-lai-annual-conference/419-general-sessions) [21 août 2012].
- Gittens, A. (2012): *Airports as full partners*, presentation at ACI World 22nd Annual General Assembly, Calgary, 10 sept., [http://www.aci-na.org/sites/default/files/general\\_assembly\\_speech\\_ag\\_sept\\_10.pdf](http://www.aci-na.org/sites/default/files/general_assembly_speech_ag_sept_10.pdf) [28 sept. 2012].
- Goodman, C.J. (2008): Takeoff and descent of airline employment, *Monthly Labour Review*, oct. 2008, <http://www.bls.gov/opub/mlr/2008/10/art1full.pdf> [3 sept. 2012].
- Graham, A. (2011): «Key issues facing the airport industry», dans J.F. O'Connell et G. Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham and Burlington, VT, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 253-268.
- Groupe d'action sur les transports aériens (2012a): «Facts & figures», <http://www.atag.org/facts-and-figures.html> [22 août 2012].
- (2012b): *Aviation: benefits beyond borders. Providing employment, trade links, tourism and support for sustainable development through air travel*, [http://www.aviationbenefitsbeyondborders.org/sites/default/files/pdfs/ABBB\\_Medium%20Res.pdf](http://www.aviationbenefitsbeyondborders.org/sites/default/files/pdfs/ABBB_Medium%20Res.pdf) [12 avril 2012].
- Gutlin, I. (2011): «All-out industry effort», *Airlines International Airports Supplement*, juin, <https://www.iata.org/pressroom/airlines-international/Documents/supplement-airport.pdf> [5 oct. 2012].
- Harvey, G.; Turnbull, P. (2009): *The impact of the financial crisis on labour in the civil aviation industry*, rapport non publié, Programme des activités sectorielles (Genève, BIT).
- (2001): *The impact of 11 September in the civil aviation industry: Social and labour effects*, Programme des activités sectorielles, document de travail n° 182 (Genève, BIT).
- International Airlines Group (2012): site Web, <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview> [7 oct. 2012].
- LSG Sky Chefs (2012): «Facts and figures», <http://www.lsgskychefs.com/en/about-us/facts-and-figures.html> [11 oct. 2012].

- 
- Massachusetts Institute of Technology Global Airline Industry Programme (2012): «Airline industry overview», [http://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis\\_airline\\_industry.html](http://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis_airline_industry.html) [21 août 2012].
- Morrell, P.S. (2011): «The air cargo industry», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 235-252.
- ; Alamdari, F. (2002): *The impact of 11 September on the aviation industry: Traffic, capacity, employment and restructuring*, Programme des activités sectorielles, document de travail n° 181 (Genève, BIT).
- Niemeier, H.-M. (2010): *Effective regulatory institutions for air transport: A European perspective*, Discussion Paper No. 2010-20, nov. 2010, [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/transport/better-economic-regulation/effective-regulatory-institutions-for-air-transport\\_9789282103272-2-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/transport/better-economic-regulation/effective-regulatory-institutions-for-air-transport_9789282103272-2-en) [21 août 2012].
- (2009): *Regulation of large airports: Status quo and options for reform*, Discussion Paper No. 2009-10, mai 2009 (OECD/ITF), <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/discussionpapers/DP200910.pdf> [21 août 2012].
- O’Connell, J.F. (2011a): «Airlines: An inherently turbulent industry», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 59-96.
- (2011b): «Ancillary revenues: The new trend in strategic airline marketing», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 145-170.
- (2011c): «IT Innovations and passenger services», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 353-374.
- Odoni, A. (2009): «The international institutional and regulatory environment», dans Belobaba et coll.: *The global airline industry* (Chichester, John Wiley), pp. 19-46.
- Organisation de l’aviation civile internationale (2012a): *Main terms used in civil aviation statistics*, <http://www2.icao.int/en/G-CAD/Documents/MAIN%20TERMS%20USED%20IN%20CIVIL%20AVIATION%20STATISTICS.pdf> [11 oct. 2012].
- (2012b): *Rapport annuel du Conseil 2011*, documentation pour la session de l’Assemblée de 2013, Doc 9975, [http://www.icao.int/publications/Documents/9975\\_fr.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/9975_fr.pdf) [5 oct. 2012].
- (2012c): *Etude sur le personnel titulaire d’une licence et sur la capacité en matière de formation*, <http://www.icao.int/sustainability/Pages/eap-licensed-personnel-training.aspx> [14 oct. 2012].
- (2012d): *Convention relative à l’aviation civile internationale*, Annexe 6, <http://www.icao.int/safety/fatiguemanagement/Pages/ICAOSTandards.aspx> [13 oct. 2012].
- Organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne (EUROCONTROL) (2012): «Airport Collaborative Decision Making (A-CDM)», <http://www.eurocontrol.int/a-cdm> [11 oct. 2012].

- 
- Organisation internationale du Travail (2012a): «Cas n° 2785 (Espagne) – Date de la plainte: 3 juin 2010», base de données NORMLEX, [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50002:0::NO::P50002\\_COMPLAINT\\_TEXT\\_ID,P50002\\_LANG\\_CODE:2912381,fr](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50002:0::NO::P50002_COMPLAINT_TEXT_ID,P50002_LANG_CODE:2912381,fr) [10 oct. 2012].
- (2012b): «Cas n° 2631 (Uruguay) – Date de la plainte: 28 janv. 2008», base de données NORMLEX, [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50001:0::NO:50001:P50001\\_COMPLAINT\\_FILE\\_ID:2897895](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50001:0::NO:50001:P50001_COMPLAINT_FILE_ID:2897895) [10 oct. 2012].
- (2012c): «Cas n° 2599 (Colombie) – Date de la plainte: 3 sept. 2007», base de données NORMLEX, [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50001:0::NO::P50001\\_COMPLAINT\\_FILE\\_ID:2897602](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50001:0::NO::P50001_COMPLAINT_FILE_ID:2897602) [10 oct. 2012].
- (2012d): Observation de la Commission d’experts pour l’application des conventions et recommandations (CEACR) sur la convention (n° 148) sur le milieu de travail (pollution de l’air, bruit et vibrations), 1977, base de données NORMLEX, [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO::P13100\\_COMMENT\\_ID,P11110\\_COUNTRY\\_ID,P11110\\_COUNTRY\\_NAME,P11110\\_COMMENT\\_YEAR:2318887,103542,Kazakhstan,2009](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO::P13100_COMMENT_ID,P11110_COUNTRY_ID,P11110_COUNTRY_NAME,P11110_COMMENT_YEAR:2318887,103542,Kazakhstan,2009) [10 oct. 2012].
- Oum, T.; Fu, X. (2008): *Impacts of airports on airline competition: Focus on airport performance and airport-airline vertical relations*. Discussion Paper No. 2008-17, sept. 2008 (OECD/ITF), <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200817.pdf> [21 août 2012].
- Oxford Economics* (2009): *Aviation. The Real World Wide Web*, <http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/oeaviation09.pdf> [24 août 2012].
- Pearce, B. (2011): «A beneficial industry but one with elusive profitability», dans O’Connell et Williams (dir. de publication), 2011, pp. 9-10.
- Piera, A. (2012): «ICAO’s latest efforts to tackle legal issues arising from unruly/disruptive passengers: The modernization of the Tokyo Convention 1963», *Air & Space Law*, vol. 37, n° 3, pp. 231-244.
- Raffel, R; Ramsay, J. (2011): «Aviation security in the United States», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 375-400.
- Rhoades, D.L. (2011): «State of US aviation: Clinging to old ways in a new century», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 97-112.
- Singh, M. (2011): «Cooperation in air navigation services: Is globalization arriving in the world of ANS?», dans O’Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 329-352.
- Smout, A. (2011): «The future of air navigation», dans O’Connell et Williams (dir. de publication), 2011, pp. 5-6.
- Swelbar, W.S.; Belobaba, P.P. (2009): «Critical issues and prospects for the global airline industry», dans Belobaba et coll. (dir. de publication): *The global airline industry* (Chichester, John Wiley), pp. 467-478.
- The Database on European Works Council Agreements* (2012): «European Works Council bodies», [http://www.ewcdb.eu/search\\_results\\_ewc.php](http://www.ewcdb.eu/search_results_ewc.php) [23 août 2012].

- 
- The Economist* (2012a): «The ineluctable middlemen», 25 août, <http://www.economist.com/node/21560866> [24 août 2012].
- (2012b): «Privatising Brazil's airports: Fasten your seat belts», 11 fév., <http://www.economist.com/node/21547281> [11 oct. 2012].
- The Guardian* (2012): «World top 100 airports: listed, ranked and mapped», [www.guardian.co.uk/news/datablog/2012/may/04/world-top-100-airports](http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2012/may/04/world-top-100-airports) [4 oct. 2012].
- Tilling, C., (2012): Phone interview, interviewed by David Seligson, Genève, 8 oct.
- Travel Weekly* (2012): «Ryanair charged with abuse of labour laws in France», 30 août, <http://www.travelweekly.co.uk/Articles/2012/08/30/41485/ryanair+charged+with+abuse+f+labour+laws+in+france.html> [31 août 2012].
- Turnbull, P.; Blyton, P.; Harvey, G. (2004): «Cleared for take-off? Management-labour partnership in the European civil aviation industry», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 10, n° 3, pp. 287-307.
- United States Bureau of Labor Statistics (2012): Industries at a glance. Air Transportation: NAICS 481, <http://www.bls.gov/iag/tgs/iag481.htm> [24 sept. 2012].
- United States Department of Transportation (2011): The Economic Impact of Civil Aviation on the US Economy, août 2011, [http://www.faa.gov/air\\_traffic/publications/media/FAA\\_Economic\\_Impact\\_Rpt\\_2011.pdf](http://www.faa.gov/air_traffic/publications/media/FAA_Economic_Impact_Rpt_2011.pdf) [14 oct. 2012].
- Vasigh, B.; Fleming, K.; Tacker, T. (2008): *Introduction to air transport economics: From theory to applications* (Aldershot et Burlington, VT, Ashgate Publishing Ltd.).
- Wikipedia (2012): «Airline alliances», available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Airline\\_alliances](http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliances) [9 oct. 2012].
- Wintersberger, D.; Harvey, G.; Turnbull, P. (à paraître): *Development of the low cost model in India and Brazil*, rapport à l'intention de la Fédération internationale des ouvriers du transport.
- Woon, C. (2011): «The challenges faced by independent ground handlers and in-flight caterers», dans O'Connell et Williams (dir. de publication): *Air transport in the 21<sup>st</sup> century. Key strategic developments* (Farnham, Ashgate Publishing Ltd.), pp. 11-12.



**Département des activités sectorielles**  
Organisation internationale du Travail (OIT)  
4, route des Morillons  
CH-1211 Genève 22  
Suisse

ISBN 978-92-2-226566-4



9 789222 265664