

<https://journals.openedition.org/nrt/3527>

[12 | 2018 : Low cost](#)

Corpus – *Low cost*

Le *low cost* dans le secteur aérien

Vers une reconfiguration systémique de la production ?

Towards a systemic low cost reconfiguration of production in the air travel sector

El low cost en el sector aéreo. ¿Hacia una reconfiguración sistémica de la producción?

Louis-Marie Barnier, Chloé Calame et Jean Vandewattyne

[Résumé](#) | [Index](#) | [Plan](#) | [Texte](#) | [Bibliographie](#) | [Notes](#) | [Citation](#) | [Auteurs](#)

Résumés

[Français](#) [English](#) [Español](#)

Le *low cost* est analysé ici non comme une dérive au sein du capitalisme libéralisé, mais comme une tentative de nature systémique visant à une redéfinition généralisée de l'ensemble des rapports de production dans le secteur aérien. La compression des coûts, commune aux compagnies *low cost*, repose sur une dégradation des conditions d'emploi et de travail telles qu'elles étaient précédemment à l'œuvre dans le secteur. Dans le cas de Ryanair, porte-étendard du *low cost* en Europe, cette dégradation allait de pair, jusqu'il y a peu, avec un refus du dialogue social avec les syndicats représentatifs. Parallèlement, les compagnies *low cost* se caractérisent aussi par une intensification du travail de cabine, analysée ici à partir de la conception des espaces de travail des hôtesses et stewards de Transavia et easyJet. L'article s'attache enfin à dégager, à partir du cas français, les interactions systémiques avec les compagnies dites classiques, dont les salariés se trouvent soumis aux mêmes injonctions de productivité, dans une dérégulation générale des marchés.

Mots-clés :

[droit social](#), [Europe libérale](#), [libéralisation](#), [low cost](#), [transport aérien](#)

Keywords :

[workers rights](#), [liberal Europe](#), [deregulated](#), [low cost](#), [air travel](#)

Palabras claves :

[derecho social](#), [Europa liberal](#), [liberalización](#), [low cost](#), [transporte aéreo](#)
[Haut de page](#)

Plan

[Introduction](#)

[Aperçu du développement du *low cost* dans le secteur aérien](#)

[Ryanair ou l'archétype de la compagnie *low cost*](#)

[Le système de production *low cost* : deux exemples à partir des cas de Transavia et easyJet](#)
[La déstabilisation des stables. Air France : du statut salarial acquis à sa remise en cause par les *low cost*](#)
[Conclusion](#)
[Haut de page](#)

Texte intégral

Introduction

- 1 Notamment Emmanuel Combe, qui s'est fait le référent en la matière en rédigeant le « Repère » sur (...)
- 2 Charles Beigbeder dans son rapport consacré au *low cost* en général, revient incessamment sur l'exemple (...)

1Le *low cost* est aujourd'hui présenté comme un modèle économique innovant, adapté à l'internationalisation de la concurrence et aux exigences des consommateurs/trices en matière de prix, qui « pourrait apporter une réponse appropriée aux mutations que subit l'économie mondiale depuis la crise financière de 2008 » (Bourcieu, 2013). Cependant, ni le mécanisme de compression des coûts ni l'objectif de diminution durable des prix, qui sont mis en avant par certains¹ comme caractéristiques de ce mode d'organisation des entreprises, ne sont nouveaux. Ces éléments sont déjà au principe de la création, en 1948, d'une enseigne telle que Tati dans la vente de vêtements. La nouveauté tient en revanche à l'extension de ce modèle qui en vient notamment à s'appliquer à des biens de consommation supérieurs tels que le transport aérien, qui en est aujourd'hui largement la vitrine².

- 3 À ce sujet, voir Demoli et Subtil (2016).

2C'est en offrant un service à l'origine très cher (et donc très clivant socialement) à des prix d'appels nettement inférieurs à ceux des compagnies dites par contraste classiques, que les compagnies aériennes *low cost* sont entrées sur le marché aérien à partir des années 1970 aux États-Unis, et dans les années 1990 en Europe. L'élargissement de la gamme des prix de l'aérien, dans la mesure où elle rend *a priori* plus accessible ce transport à un plus grand nombre, apparaît volontiers comme une démocratisation. Si nous n'en discuterons pas ici³, il est important de noter que c'est l'un des principaux éléments dans la justification idéologique du *low cost* qui entérine le système de compression des coûts. Si donc, au travers de la réduction du prix du billet à l'« essentiel », le *low cost* apparaît *a priori* comme une évolution positive du point de vue des consommateurs/trices, il n'en est pas de même pour les conditions d'emploi et de travail à l'œuvre dans l'ensemble du secteur aérien, ce qui n'est pas sans susciter de nombreuses résistances de la part des personnels concernés prenant parfois la forme de conflits ouverts relativement longs et durs. Les salarié·e·s des compagnies aériennes, qu'elles soient à bas coût ou « classiques », sont en effet les premier·e·s victimes de la compression des coûts.

3Selon nous, le *low cost* n'est donc pas un simple modèle économique qui serait déclinable en sous-modèles, et prendrait « sa source dans une redéfinition des besoins du consommateur dans le sens du minimalisme » (Combe, 2010). Au contraire, il *fait système*, c'est-à-dire qu'il redéfinit et systématisé des modalités du travail et de la consommation tout en les normalisant à l'échelle de la société. Autrement dit, il ne renvoie pas seulement à la stratégie commerciale des entreprises qui s'en revendiquent : il désigne plus fondamentalement, dans le transport

aérien comme dans d'autres secteurs, une reconfiguration générale des rapports de production, cristallisée à travers l'émergence, au sein de nouvelles entreprises, de certains mécanismes de réductions des coûts.

4En ce sens, on ne peut se contenter de prendre en considération les entreprises dites *low cost* sans analyser les transformations concomitantes des compagnies présentes avant et après leur arrivée. Pour comprendre les évolutions récentes et les conflits au sein des compagnies classiques, il est nécessaire de saisir que ce n'est pas seulement le concept un peu abstrait de « libéralisation » qui en est le moteur essentiel, et notamment la libéralisation du transport aérien, mais plus directement les pratiques et les performances économiques des autres compagnies, principalement les *low cost*, et leurs effets sur les conditions d'emploi et de travail de leurs salariés s'apparentant à une « servitude sous contrat » (Turnbull et Harvey, 2012, p. 2).

5À travers l'exemple des personnels navigants – les pilotes et les hôtesse de l'air et stewards – , nous voudrions donc analyser le développement du *low cost* tel qu'il se manifeste sur sa scène privilégiée. Nous reviendrons succinctement sur le développement du *low cost* dans le secteur aérien (I), avant de nous concentrer sur Ryanair – pionnière européenne et aujourd'hui première *low cost* sur le marché européen – en nous demandant si sa stratégie d'entreprise, particulièrement agressive, constitue ou non un modèle *low cost* spécifique (II). Nous serons dès lors conduits à mettre en évidence un système de compression des coûts commun aux compagnies *low cost* (III), et, à partir du cas français, à dégager ses interactions systémiques avec les compagnies dites classiques (IV).

6Les données mobilisées dans cet article résultent d'enquêtes menées par les auteurs sur les conditions d'emploi et de travail chez Ryanair (Vandewattyne, 2012 ; 2013 et 2016), Air France (Barnier, 1997 ; 2005 ; Barnier et Bensoussan, 2010), Transavia France et easyJet (Calame, 2016).

[Aperçu du développement du *low cost* dans le secteur aérien](#)

7L'origine souvent invoquée du *low cost* aérien, du fait de sa réussite, est la compagnie états-unienne Pacific Southwest Airlines. Créée en 1967, la compagnie entre en crise à partir de 1971, ce qui la conduit progressivement à compresser ses coûts sur la base d'un modèle reposant sur des vols réguliers sur de courtes distances, des prix très bas comparés aux autres compagnies, du point à point qui permet de ne pas avoir à supporter le coût des escales et une financiarisation du service à bord. Ce modèle, sorte d'idéaltype weberien, intègre aussi, dans le domaine de l'organisation de la production, l'externalisation de la maintenance des appareils, de l'informatique, de la formation ainsi que de tout service non directement lié au vol tel que l'assistance en piste (Brugière, 2017). En outre, par contraste avec une image assez luxueuse de l'aérien, Southwest entend cultiver une image de loisir, comme en témoigne son slogan « *Flying is fun* ». La déréglementation du ciel états-unien en 1978 permet l'essor de cette compagnie, en rendant possible une guerre des prix du billet jusque-là contenue par le Civil Aeronautics Board qui garantissait le prix unique du billet. Elle est à ce jour la première compagnie *low cost* aérienne mondiale en termes de chiffre d'affaires. En Europe, le *low cost* sera principalement porté par Ryanair et easyJet. La première, créée en Irlande en 1985, fait appel, en 1988, aux services de Michael O'Leary, ex-consultant chez KPMG et PDG de la compagnie depuis 1994, qui profite notamment de la dérégulation du ciel européen en 1993 pour la développer en s'inspirant des pratiques de Southwest Airlines. Très rapidement, Ryanair s'impose comme la première compagnie *low cost* européenne et, au bout de quelques décennies, comme la principale compagnie aérienne européenne en termes de nombre de passagers. La

seconde, easyJet, est, quant à elle, un véritable produit de la libéralisation du ciel européen et de la naissance de l'offre *low cost*. La compagnie anglaise voit en effet le jour en 1995 et elle se positionne d'emblée comme une compagnie à bas coût. Dès 2004, elle devance sur le réseau européen aussi bien Air France que British Airways.

- 4 En termes de segments de marché des vols quotidiens (Eurocontrol, 2016).

8En France, comme en Grande-Bretagne, en Allemagne ou encore en Belgique, le marché aérien a longtemps été dominé par une grande compagnie nationale – respectivement Air France, British Airways, Lufthansa et Sabena. Jusqu'au début des années 2000, Air France se soucie peu des nouvelles petites compagnies européennes qui se développent, et dont beaucoup ne font pas long feu dans cette période marquée par une explosion de création de compagnies. Lucy Budd *et al.* (2014) recensent ainsi pas moins de quarante-trois compagnies européennes *low cost* dans la période 1992-2012 (parmi lesquelles vingt-cinq sont créées entre 2003 et 2006), dont seulement dix (AirBerlin, easyJet, Germawings, Jet2, Norwegian, Ryanair, Transavia, Vueling, Wizz Air et WOW) sont encore opérationnelles en 2013 (soit un taux de disparition de 77 %). Mais au fil des années, certaines compagnies ne cessent de s'agrandir et de s'établir sur le marché français. Alors qu'en 2002 les compagnies à bas coût *low cost* ne disposent que de 6 % du marché français (Eurocontrol/Stat, 2002), elles représentent environ 35 % du marché du court et moyen courrier en 2015⁴. En termes de parts de marché et de nombre de passager·e·s transporté·e·s, Air France reste certes la première compagnie en France, mais elle est concurrencée de près – sur le court et moyen courrier – par easyJet et Ryanair. Alors qu'Air France est structurellement en déficit, Ryanair et easyJet sont des entreprises bénéficiaires.

Le marché de Ryanair et easyJet

Ryanair affiche une hausse de 6 % de son bénéfice net pour l'année 2016-2017, qui s'élève à 1,316 milliards d'euros^a. Lors de l'exercice clos le 31 mars 2017, elle a enregistré un chiffre d'affaires progressant de 2 % (6,648 milliards d'euros au total), alors que son trafic a augmenté de 13 % (pour atteindre les 120 millions de passager·e·s pour l'année). Son coefficient d'occupation est de 94 % (nombre de sièges occupés par rapport au nombre de sièges offert dans chaque vol). Le prix moyen du billet d'avion (en incluant les bagages) recule de 13 % à 41 euros.

Pour l'année 2016, easyJet fait quant à elle état d'un chiffre d'affaires de 5,452 milliards d'euros et de 7,2 millions de passager·e·s transporté·e·s sur la période s'étendant de mai 2016 à avril 2017 – soit une hausse de 11,4 % par rapport aux 6,36 millions affichés en avril 2016^b. Le coefficient d'occupation des Airbus d'easyJet est de 92,9 % (90,4 % en avril 2016). Sur les douze derniers mois en trafic glissant, easyJet affiche 7,7 millions de passager·e·s fin avril, soit 7,8 % de plus que sur la période précédente.

En comparaison, le groupe Air France-KLM affiche en 2016 un résultat net de 792 millions pour un chiffre d'affaire de 24,8 milliards^c, pour 93,4 millions de passagers transportés vers 328 destinations.

a. Voir Duclos François (2017), « Ryanair : bénéfice net en hausse de 6 % en 2016 », *Air Journal*. [En ligne] <http://www.air-journal.fr/2017-05-30-ryanair-benefice-net-en-hausse-de-6-en-2016-5182294.html>

b. Voir Duclos François (2017), « EasyJet en avril : +11,7 % », *Air Journal*. [En ligne] <http://www.air-journal.fr/2017-05-05-EasyJet-en-avril-117-5181155.html>

c. Air France-KLM, comptes consolidés au 15 - 2 - 2017. [En ligne] http://www.airfranceklm.com/sites/default/files/communiqués/etats_financiers_consolidés_2016.12_french.pdf

Ryanair ou l'archétype de la compagnie *low cost*

9En près de trois décennies, Ryanair s'est imposé comme la première compagnie européenne, à la fois en terme de chiffre d'affaires et de nombre de passager·e·s transporté·e·s. C'est aussi une entreprise largement bénéficiaire. Les recettes de son succès tiennent notamment à son agressivité tant du point de vue des prix que de la communication et de son usage de la justice. Pour tenir ces objectifs de bas tarifs, la compagnie irlandaise a développé une politique de compression des coûts tous azimuts combinée à la recherche de nouvelles sources de revenus.

10Sur le plan de la gestion du personnel, Geraint Harvey et Peter Turnbull (2012) ont récemment épinglé Ryanair comme ayant la politique la plus *hard* au sein du secteur *low cost*. Les exemples de pratiques abondant dans ce sens ne manquent pas. Ainsi, depuis de nombreuses années, les hôtesses et les stewards employé·e·s par Ryanair sont d'abord recruté·e·s et engagé·e·s par des sociétés sous-traitantes travaillant uniquement pour la compagnie irlandaise. Ce n'est qu'après deux ans que le personnel navigant de cabine (anciennement dit commercial – PNC) peut espérer être engagé directement par Ryanair et bénéficier ainsi de conditions d'emploi plus intéressantes. À la différence des compagnies classiques dans lesquelles le temps de vol du personnel navigant est calculé par convention dès la prise supposée de service, soit environ une heure avant le décollage, seul le temps de vol réel, c'est-à-dire le laps de temps entre le décollage et l'atterrissage *stricto sensu*, est pris en compte chez Ryanair avec pour conséquence de multiplier les heures non rémunérées. Dans un récent témoignage, une ancienne hôtesse a calculé que sur 5 000 heures de présence entre son embauche et sa démission (6 juin 2006-19 janvier 2011), elle n'a été rémunérée que pour ses 3 700 heures de vol (le *flight time*). Elle aurait donc travaillé 1 300 heures gratuitement à préparer ses ventes avant le décollage ou encore à nettoyer la cabine entre deux vols (Lichani, 2015). En outre, quelle que soit leur base d'affectation, les PNC de Ryanair ont un contrat de travail irlandais, ce qui se traduit par une fiscalité plus avantageuse pour la compagnie et une protection sociale souvent moindre pour le personnel. Les pilotes et copilotes n'échappent pas à cette approche « dure » du *people management*. Alors que les pilotes sont classiquement des salariés, chez Ryanair, il s'agit majoritairement d'indépendants. Selon Christian Fletcher (2013), près de 70 % des pilotes employés par Ryanair seraient dans ce cas. Source d'économie importante pour la compagnie, le statut d'indépendant précarise et fragilise les pilotes dans leurs relations avec l'entreprise et dans la gestion de leur temps de travail. L'absence d'heures de vol entraîne immédiatement une perte de revenu.

11Ryanair combine cette approche de la gestion du personnel navigant avec une politique de refus du dialogue social avec les organisations syndicales représentatives du secteur. Dans ce domaine, Harvey et Turnbull (2012) parlent d'un contournement du cadre légal. Si Ryanair refuse de dialoguer avec les syndicats reconnus, elle a néanmoins mis sur pied des procédures spécifiques de dialogue avec la création de Conseils représentatifs des employés au sein de chaque base (Vandewattyne, 2013 et 2016). Cette posture, liée à des conditions d'emploi et de travail souvent inférieures à celles à l'œuvre dans les pays où le personnel navigant est affecté, a été, dans différents pays européens, la cause de tensions qui ont essentiellement pris la forme d'actions en justice menées par des ex-membres du personnel et des syndicats nationaux. C'est le cas en Belgique où des actions en justice ont été initiées à deux reprises contre la compagnie irlandaise (Vandewattyne, 2013 et 2016). Adeptes de la guérilla juridique, elle a

systématiquement introduit des recours en cas de décisions défavorables. Une stratégie qui lui a été largement profitable puisqu'elle a permis à Ryanair de gagner le temps nécessaire pour s'imposer comme un acteur incontournable, voire un acteur dominant du secteur aérien civil européen.

- 5 La Cour européenne justifie sa décision en se basant sur 6 critères : le lieu (1) où le travailleur ([...](#))

12 Deux événements récents conduisent cependant à s'interroger sur une remise en question de ces aspects du « modèle » Ryanair. Le premier tient dans la décision rendue par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) le 14 septembre 2017 suite à une question préjudicielle posée par la Cour du travail de Mons dans le cadre de l'affaire opposant d'anciens PNC de Ryanair défendus par la Centrale nationale des employés (CNE, membre de la Confédération des syndicats chrétiens, le principal syndicat belge) à la compagnie irlandaise. Pour la CJUE, le droit qui s'applique est celui de la base d'affectation et non le droit irlandais. Autrement dit, la Cour européenne reconnaît que les juridictions belges sont compétentes pour juger le litige en question et les ex-PNC de Ryanair devaient dès lors logiquement bénéficier des conditions offertes par le droit social belge en lieu et place du droit irlandais⁵. Cette décision fragilise *de facto* l'entreprise irlandaise face aux actions en justice intentées dans plusieurs pays européens par d'anciens membres du personnel. À terme, elle pourrait signifier la fin du recours à des contrats irlandais. En Belgique, la décision de la Cour du travail de Mons devrait intervenir au plus tard pour juin 2018.

13 Le deuxième événement, qui a commencé à faire grand bruit à partir du 15 septembre 2017, tient dans l'annonce, en deux temps, par la compagnie à bas coût de la suppression de 20 000 vols entre septembre 2017 et mars 2018. Après avoir évoqué diverses raisons, dont le respect de la ponctualité, elle a finalement reconnu que ces suppressions étaient la conséquence d'un manque de pilotes. Insatisfaits de leurs conditions d'emploi et de travail, de nombreux pilotes ont préféré quitter la compagnie irlandaise pour des compagnies plus attractives en ce compris d'autres *low cost*. Pour reprendre la terminologie Hirschman (1970), ces pilotes ont fait le choix de la défection. Un choix grandement facilité par la pénurie de pilotes que connaît – et que connaîtra encore dans les années à venir – le secteur aérien, ce qui met ces derniers en position de force vis-à-vis de leurs employeurs et du marché du travail. Mais parallèlement aux départs, d'autres pilotes ont fait le pari de la prise de parole via le Conseil européen des représentants des employés de Ryanair (EERC), un embryon de syndicat non reconnu par l'entreprise. Parmi les revendications avancées, figurent des contrats dépendant de la base d'affectation – et non plus des contrats irlandais –, l'acceptation de la syndicalisation et la reconnaissance de l'acteur syndical comme l'interlocuteur unique de la direction, la possibilité de prendre des congés pendant l'été, le paiement des heures de *stand-by*, la gratuité des boissons et des repas durant les vols, le paiement par la compagnie des nuitées d'hôtels lors des transferts ou encore la mise en place d'un plan de pensions et de soins de santé à la charge de l'entreprise. Ces revendications ont fait l'objet d'un rejet en bloc de la part de la direction de Ryanair maintenant ainsi son refus de négocier avec l'acteur syndical. Dans une lettre officielle, elle a réaffirmé la liberté de ces pilotes de négocier des augmentations de salaire ou de n'importe quel autre sujet « par le biais des structures ERC des bases d'affectation qui ont été validées par la Cour suprême d'Irlande et qui opèrent avec succès depuis plus de 25 ans » (*La Libre*, 12/10/2017). Les seules concessions avancées sont financières. Malgré l'importance des sommes avancées – 100 millions d'euros pour une année pleine –, cette ouverture n'a pas réussi à débloquer la situation. Seules 10 bases sur les 87 que compte l'entreprise ont accepté l'offre. Parallèlement, la compagnie s'est lancée dans une vaste campagne de recrutement de pilotes et

de copilotes et de dénonciation d'une « campagne de désinformation » dont elle serait victime de la part « des syndicats de pilotes de la concurrence ». Cette tension avec les pilotes, prolongeant les affrontements déjà évoqués avec d'autres catégories de personnel, a conduit à un basculement : sous la pression de l'annonce d'une grève des pilotes en décembre 2017 (grève qui finalement ne sera maintenue que sur la base allemande et qui n'aura quasiment aucune incidence sur le trafic), la compagnie a reconnu les syndicats de pilotes comme interlocuteurs et accepté d'ouvrir des négociations. Elle a toutefois cherché à diviser les pilotes en ne reconnaissant que des syndicats nationaux et en avançant donc pays par pays de manière à éviter de devoir négocier avec une organisation représentant les pilotes au niveau européen et de potentiellement réduire l'importance de ses concessions. Parallèlement, elle a aussi annoncé des concessions dans le dossier du personnel de cabine. Ainsi, pour son personnel basé en Belgique, elle a accepté d'intégrer le droit social belge tout en proposant plusieurs augmentations salariales étalées dans le temps – 2018 et 2019 – et l'instauration d'une prime de productivité pouvant atteindre 1 800 euros par an. Il est à noter que la compagnie irlandaise reste sous la menace d'une action de grève programmée pour Pâques 2018, ce qui correspond à un pic d'activité pour les entreprises aériennes.

14Si sur le plan de la gestion des personnels de vol et de l'organisation du dialogue social, la compagnie irlandaise ne semblait rien vouloir lâcher jusqu'aux tensions sociales de la fin 2017, elle n'a pourtant pas hésité à faire évoluer son modèle sur des aspects fondamentaux. Ainsi, en 2013, elle a revu sa relation aux client·e·s avec le lancement du programme *Always Getting Better*. Il s'est notamment traduit par un site Internet plus convivial et transparent, des espaces passagers plus grands, le droit à un deuxième bagage de cabine ou encore l'attribution d'un siège. Ryanair a aussi développé une classe affaires. Autre modification importante, la compagnie irlandaise s'est installée, en février 2014, à Brussel Airport, un aéroport international situé à quelques kilomètres de Bruxelles, alors même que sa stratégie reposait sur son installation dans des aéroports secondaires (du type de Beauvais pour les vols desservant Paris). En Belgique, la compagnie irlandaise est donc présente à la fois dans un aéroport principal et dans un aéroport secondaire, distant d'à peine 50 km l'un de l'autre (Vandewattyne, 2016). En avril 2017, elle rompt avec une autre caractéristique de son modèle de départ en annonçant le lancement de vols avec correspondance. Un·e passager·e de Ryanair pourra donc rejoindre sa destination finale en faisant des escales via des aéroports desservis par la compagnie, et ce sans devoir sortir ses bagages ou repasser devant les services de sécurité – ce qui allège considérablement les contraintes du point de vue des consommateurs/trices. Depuis ses débuts, le *low cost* européen s'était en outre développé sur les courtes et moyennes distances. Cette spécialisation était telle qu'elle était communément acceptée comme une des caractéristiques du *low cost* aérien. Or, à terme, Ryanair envisage de s'associer avec d'autres compagnies, actives sur les vols transatlantiques, afin de vendre des billets pour les États-Unis.

15Ces évolutions questionnent évidemment la réalité et les caractéristiques propres du *low cost* et plus particulièrement le bien fondé des typologies censées mieux l'appréhender. Ainsi, la distinction classique entre un *low cost* pur qui assumerait un minimalisme radical en matière de services au client et un *middle cost* qui prétendrait seulement réaliser certains compromis sur les services jugés les plus superflus, apparaît de moins en moins opérante. C'est bien l'indice qu'il est vain de définir le *low cost* simplement au prisme de la consommation : c'est plutôt dans la réorganisation du mode de production et dans le développement d'un discours qui vise systématiquement à l'occulter au nom du « consommateur/trice roi » que peut se définir dans sa spécificité le *low cost*.

Le système de production *low cost* : deux exemples à partir des cas de Transavia et easyJet

16 Du point de vue de la réorganisation du procès de production, c'est une même logique qui est à l'œuvre tant chez Ryanair que chez Transavia ou easyJet, et qui définit le *low cost* comme système. Celle-ci repose sur une organisation de la réduction des coûts d'un bout à l'autre de la chaîne de production. Pour que le prix affiché sur les publicités soit un prix-choc, de la vente du billet au coût du travail, en passant par l'entretien des avions, tout est matière à la diminution des coûts. Mais les diminuer, ce n'est pas seulement mieux contrôler les pertes des anciens systèmes jugés défaillants, c'est aussi transformer la production elle-même – en changeant le service offert ou la définition même des tâches qui lui sont attachées. Nous nous attacherons ici à en donner deux illustrations : l'aménagement des cabines d'avion, et notamment celui des *galleys* (zones réservées aux PNC dans la cabine), une question apparemment technique mais qui a des conséquences directes sur le travail des PNC), et le montage des contrats de travail des PNC (Calame, 2016).

- 6 Parfois également au centre pour les avions long courrier.

17 L'habitacle de l'avion est l'objet de multiples aménagements afin de recevoir les passager·e·s. Outre le choix de la taille de l'appareil lui-même, interviennent des choix en matière d'occupation de l'espace (disposition et densité des sièges, division en plusieurs classes, etc.), de confort des sièges, de design de l'habitacle (couleurs par exemple), etc. Ces choix sont stratégiques pour la compagnie dans la mesure où ils engagent des coûts (coûts fixes plus ou moins élevés), des bénéfices possibles (nombre maximum de sièges rentabilisant chaque vol) ainsi que son image (exploitation de l'appareil en lien avec une image de marque – familiale et « cool » chez easyJet et Transavia, haut de gamme chez Air France). Parmi ces aménagements, celui des *galleys* – c'est-à-dire les espaces situés aux deux extrémités des avions⁶ dans lesquels les PNC préparent les prestations et peuvent trouver du repos durant le vol – modifie très directement leurs conditions de travail. Sur la ligne Paris-Barcelone, les avions exploités par Air France sont des A320 « Europe ». Ils comportent deux *galleys*, un à chaque extrémité, séparés du reste de la cabine par des parois opaques ; au niveau de l'allée, d'épais rideaux sont systématiquement tirés dès que l'avion est dans sa phase de croisière. Dans l'A320 utilisé par easyJet sur la même ligne, les parois épaisses qui séparent les *galleys* des passager·e·s ont été remplacées par des parois vitrées plus fines et moins coûteuses, qui ont notamment pour effet d'exposer en permanence les PNC qui travaillent dans le *galley* avant aux regards. En outre, ici, pas de rideaux (perpendiculaires à l'allée) qui puissent délimiter nettement l'espace de la cabine de celui des PNC, si ce n'est un rideau qui, à l'arrière, peut être tiré pour masquer la partie du *galley* où ne sont pas les toilettes. En effet, en ce qui concerne l'aménagement de l'avion, l'un des deux espaces toilettes situés à l'arrière de l'avion se trouve dans le *galley* – ce qui, par rapport à l'A320 « Europe », dans lequel les deux espaces sanitaires de l'arrière sont en dehors du *galley*, réduit de plus de moitié l'espace disponible. Les derniers projets de réaménagement des avions easyJet prévoient en outre de déplacer également le deuxième espace toilettes dans le *galley* arrière, de façon à pouvoir ajouter six sièges à la place qu'il occupe actuellement. La possibilité pour les personnels de s'isoler est donc quasiment inexistante chez easyJet, d'autant plus que le *galley* arrière, souvent vu comme l'espace refuge puisque sans exposition aux regards, est de plus en plus réduit.

- 7 Voir Thomas Périlleux (2001), qui distingue quatre types de flexibilité : fonctionnelle, numérique ([...](#))

- 8 En réalité, la notion d'actualité a de moins en moins de sens ici, puisque de telles mesures exist [\(...\)](#)

18À ces questions matérielles d'organisation de l'espace qui permettent de jouer sur les coûts viennent s'en ajouter d'autres qui relèvent de la gestion du personnel. La rémunération des PNC est certes un paramètre de réduction des coûts non négligeable, mais c'est avant tout le montage complexe de contrats qui est l'outil principal de compression des coûts chez Transavia. Celui-ci permet en effet de limiter au minimum la part des contrats CDI, qui coûteraient plus cher à l'entreprise. La compagnie fait ainsi usage de toute la gamme disponible de contrats prévus par le droit français pour les PNC : intérimaires, saisonniers, CDI mobilisables pour d'autres postes que celui pour lequel l'employé·e est en contrat (à la mission), CDI avec un avenant CDD, et CDI. C'est ce qui lui assure une flexibilité à la fois numérique, en lui permettant de jouer très fortement sur le nombre de PNC, et financière, en lui permettant de jouer directement sur les salaires à travers les différents contrats⁷. Étant donné qu'il y a relativement peu de progression possible chez Transavia (pas d'ancienneté, seulement trois qualifications contre six à Air France), l'accession à un contrat de moins en moins précaire est en outre présentée comme une progression en soi dans l'entreprise, alors même que les tâches effectuées et les responsabilités ne changent pas. Dans l'organisation managériale du travail, la précarité est utilisée comme un facteur de stimulation des employé·e·s au sein de l'entreprise (Linhart, 2015). C'est ce qu'on retrouve dans les discours de l'entreprise, mais aussi dans celui des salarié·e·s de Transavia : l'obtention d'un contrat devient une reconnaissance du mérite à l'issue d'une évolution graduelle, et non plus le cadre évident de la relation de travail. C'est ainsi que la cheffe PNC, dans sa présentation aux nouveaux et nouvelles, répète plusieurs fois, comme une justification suffisante ou du moins comme une motivation auprès de celles et ceux qui attendent un CDI, que « son tour finit toujours par arriver », et justifie leur avancée toute relative en rappelant : « mais la liste derrière vous est longue ». Par ailleurs, les PNC, ayant souvent suivi ce parcours vers un contrat stable, le considèrent comme normal, notamment dans la conjoncture actuelle⁸, d'autant que les syndicats ont obtenu la mise en place d'une liste d'ancienneté pour l'accession à des contrats de plus en plus longs et de moins en moins précaires. Cette victoire syndicale, réappropriée dans le discours de l'entreprise, vient alors elle aussi valider cette progression en vue de l'accession à un poste non précaire.

19Or, cette redéfinition du procès de production, dont nous venons de présenter deux mécanismes particuliers, ne détermine pas seulement les situations de travail des employé·e·s des entreprises *low cost*. Loin de jouer dans une sphère à part, cette configuration interne au *low cost*, en particulier par le biais du marché concurrentiel, a un impact très direct sur les compagnies dites classiques.

La déstabilisation des stables. Air France : du statut salarial acquis à sa remise en cause par les *low cost*

- 9 Air France, et auparavant Sabena, en sont un exemple.

20Les statuts professionnels des pilotes et des PNC des compagnies classiques européennes sont des statuts acquis au cours du développement de ces compagnies. Ils sont le fruit de rapports de force qui engagent l'entreprise et ses salarié·e·s, mais aussi l'État dans la mesure où les compagnies européennes ont d'abord été, et sont encore largement, des compagnies nationales : d'une part, la recherche nécessaire au développement de l'aviation a été réalisée principalement à des fins militaires, d'autre part l'investissement nécessaire à la mise en place de grandes compagnies aériennes civiles ne pouvait être assumé que par des fonds étatiques et

répondait à des intérêts économiques d'État sous-jacents. Ainsi, en Angleterre, jusque dans les années 1980, il fallait même être militaire pour devenir pilote à British Airways (Mills, 1998). Les compagnies classiques sont donc largement adossées à une économie nationale et à sa dynamique de diffusion internationale (voire à un ex-empire colonial garantissant des lignes privilégiées et permettant des gains substantiels appuyés sur des échanges économiques inégaux⁹). Les professions des personnels volants, techniques et commerciaux, se structurent au sein de cette configuration, dans une relation privilégiée avec l'État-nation. Dans les grandes compagnies, la reconnaissance du rôle stratégique de ces métiers s'accompagne d'une large part de cogestion avec les organisations syndicales des carrières et de la vie professionnelle courante.

21C'est en profitant de ce lien privilégié à l'État que le métier de pilote s'est constitué en une profession marquée par une grande autonomie vis-à-vis de l'entreprise, en ce qui concerne la définition de la formation, les cursus d'évolution professionnelle (par le contrôle d'une liste de séniorité), l'intégration dans les conseils de discipline du ministère de l'Aviation civile. Les pilotes gardent donc un contrôle important sur l'organisation du travail et sur sa rémunération. Parallèlement, les PNC ont lutté pour la définition de leur statut. Celui-ci est reconnu à partir de 1954 en France et sanctionné par un diplôme d'État : le certificat de sécurité sauvetage (CSS). « La mise en place d'un certificat commun, basé sur des connaissances médicales en matière de sécurité, scelle un nouveau destin commun » (Barnier, 1999). La profession se construit dès lors par la délégation du « sale boulot » (notamment le nettoyage) au profit d'une valorisation des tâches et de la mission de sécurité, dont l'honorabilité et le monopole sont assurés par le diplôme et assortis d'une forte hiérarchie interne, ouvrant ainsi des perspectives importantes de carrière et d'une rémunération croissante. Jusqu'aux premiers conflits importants à Air France en 1997 (du fait de remises en cause des rémunérations notamment par le biais d'une dévalorisation du travail), le statut de PNC devient de plus en plus prestigieux et apparaît comme essentiel à la sécurité en vol.

22Or c'est très précisément l'importance de ce rôle de sécurité que le *low cost* vient remettre en question. Le personnel, d'Air France notamment, insiste sur le fait qu'il s'agit d'un savoir acquis : assurer par exemple l'évacuation de 300 personnes en trois minutes d'un avion en flamme (accident de Toronto en 2005) relève de l'expérience professionnelle et de la certitude de son rôle de sauveteur, appuyé sur une formation à la sécurité « incorporée ». Au contraire, les compagnies *low cost*, et à leur suite les compagnies classiques elles-mêmes, présentent une grande partie de ce travail comme relevant de compétences innées. Elles tirent en outre bénéfice de la difficulté qu'il y a à faire reposer une qualification sur la capacité à exécuter certaines procédures d'évacuation d'urgence, auxquelles on a recours très rarement et qui se réalisent en seulement quelques minutes. On perçoit donc bien la fragilité de cette construction traditionnelle du métier de PNC, confrontée, par exemple, à la réduction du temps de formation. Dès lors, les compagnies *low cost* reportent l'accent sur les ventes à bord qui deviennent prépondérantes. Désormais, le personnel navigant de cabine n'est plus seulement producteur de valeur en tant qu'il prodigue un service, mais aussi en tant qu'il doit lui-même dégager directement un profit. C'est l'une des justifications principales des salaires plus bas dont une partie est corrélée aux ventes réalisées par les salarié·e·s (partie variable du salaire). En outre, les PNC de ces compagnies sont désormais chargé·e·s de l'entretien partiel de la cabine, ce partage historique des tâches étant conservé chez Air France, au nom de la défense du rôle principal de sécurité confié à ce personnel.

- 10 Actuellement seuls les nouveaux embauchés sont concernés par cette grille bi-scale qui rejoint l'a (...)

23 Moins bien payé pour un nombre d'heures de vol supérieur, donc plus productif, ce nouveau personnel navigant de cabine peut dès lors apparaître, dans l'argumentaire de la direction de la compagnie dite traditionnelle, comme l'horizon de la survie du métier en contexte de concurrence débridée. Ainsi, le lancement en 2007 de la filiale *low cost* d'Air France, Transavia, n'a pas d'abord eu pour objectif de créer une branche hautement compétitive (à court terme, l'objectif n'a jamais été la rentabilité – Transavia étant à ce jour toujours déficitaire – mais plutôt la reconquête de parts de marché captées essentiellement par easyJet), mais de faire pression à l'échelle de toute l'entreprise sur les standards de travail. Le rôle de Transavia est donc double : d'une part contourner les accords d'entreprise d'Air France là où ceux-ci ne peuvent pas encore être remis en cause (en développant Transavia aux dépens d'Air France : le début des embauches au sein de la nouvelle filiale est concomitant avec la fermeture des sélections dans la compagnie mère) ; d'autre part faciliter les changements internes à Air France (le plan Transform' 2015 oblige les PNC à « augmenter leur effort de productivité » de 20 % en 3 ans et demi, et le nombre de jours de congé payé des personnels volants passe de 48 jours calendaires en 2012 à 45 jours en 2014, ce qui correspond précisément au nombre de jours chez Transavia). Ces deux fonctions sont étroitement dépendantes : alors qu'en 1996 la direction d'Air France avait échoué, suite à d'importantes mobilisations, à mettre en place une double échelle complète des salaires (*B-scale*)¹⁰, la création de Transavia en a créé une de fait entre la filiale et la compagnie mère. On comprend ici en définitive que le *low cost* n'est pas qu'une logique exogène par rapport au reste du mode de production capitaliste, telle qu'elle viendrait contraindre de l'extérieur les compagnies classiques, mais une logique qui peut s'insérer fonctionnellement dans le système général de la production, dans le cadre d'une restructuration globale des conditions d'emploi et de travail après les Trente Glorieuses.

Les résistances au développement des filiales low cost au sein d'Air France

En septembre 2014, les personnels navigants techniques d'Air France ont fait grève pendant près de 14 jours pour protester contre la mise en place du projet de création de Transavia Europe, qui aurait notamment permis à la compagnie de délocaliser des emplois de personnels navigants dans d'autres pays européens aux conditions salariales plus avantageuses pour l'entreprise. Le SNPL (syndicat majoritaire des pilotes) revendiquait de plus un contrat unique pour les pilotes, quelle que soit la compagnie du groupe Air France.

En novembre 2016, la compagnie Air France annonce la création d'une nouvelle compagnie, appelée d'abord Boost puis Joon, qui reprendrait les lignes long-courriers déficitaires. Les pilotes seraient embauchés aux règles de rémunération d'Air France (tout en volant davantage). Malgré la consigne de leur syndicat majoritaire, les pilotes approuvent en février 2017 à 58,1 % la création de cette filiale. Pour la mise en place de cette compagnie Joon, Air France a annoncé en mars 2017 l'embauche de PNC à un niveau de salaire inférieur de 40 % au salaire des PNC de la compagnie historique.

Conclusion

24 L'analyse des compagnies aériennes *low cost* a démontré les logiques profondes communes d'un système. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, et par extension de l'organisation du travail, l'opposition entre *hard* et *soft low cost* peut certes avoir un intérêt heuristique pour la description des situations de travail au sein des différentes compagnies, mais elle tend à faire perdre de vue la dimension *systémique* du *low cost*. La distinction qui semblait s'esquisser entre un *low cost* que l'on pourrait qualifier de *sauvage* ou transgressif – c'est-à-dire un *low cost* qui comme Ryanair ferait fi de certaines « règles du jeu » – et un *low cost*

civilisé ou dans les règles, plutôt que de différencier deux modes de fonctionnement, permet en définitive surtout de disculper – contre un *low cost* dénoncé comme scandaleux et présenté comme quasiment pathologique – un « bon » fonctionnement *low cost*, sans accroc ni entorses quelconques au droit. « Être dans les règles » a par exemple une signification floue à partir du moment où, comme c'est le cas avec le Code du travail français, les entorses à la règle, c'est-à-dire au droit, sont prévues dans le droit lui-même : ainsi easyJet et Transavia, qui emploient des personnes sous contrat français, utilisent tous les leviers légaux à disposition pour ajuster le travail à leurs propres attentes. Il s'agit moins, selon nous, de deux stratégies de réduction des coûts distinctes que de construction initiales différentes, création *ex nihilo* ou par une compagnie classique. Se substituant à une histoire du transport aérien qui faisait une large part au mouvement syndical pour gérer les dimensions professionnelles de l'activité, notamment chez les pilotes, hôtesses et stewards et mécaniciens au sol, le transport aérien *low cost* met en avant une logique pilotée par la réduction des coûts afin d'offrir des tarifs de vol les plus bas. En quelque sorte, un modèle commercial se substituerait ici à un modèle professionnel.

25Cet article s'est employé à mettre au jour les mécanismes par lesquels le *low cost*, loin de constituer seulement un renouvellement de l'offre dans le transport aérien, reconfigure les rapports de production, non seulement au sein des entreprises qui revendiquent directement cette étiquette, mais aussi à l'échelle de l'ensemble du secteur. C'est en ce sens que le *low cost* fait système. Son émergence s'inscrit en effet dans le cadre d'une période de dérégulation générale des marchés. Loin d'agrèger des logiques d'entreprises fondamentalement distinctes et plus ou moins agressives, il est possible de dégager la logique systémique qui fonde l'unité du *low cost* entendu comme réorganisation du mode de production. Dès lors, il apparaît que celui-ci ne constitue pas une sorte d'empire dans l'empire, moins encore une dérive au sein du capitalisme libéralisé, mais qu'il s'inscrit de plain-pied dans le cadre d'une redéfinition généralisée de l'ensemble des rapports de production dans le secteur.

26Dans cette perspective, il faut insister sur l'inscription du développement du *low cost* aérien dans le cadre du projet européen. Celui-ci accompagne étroitement la déréglementation aérienne qui autorise l'entrée de telles compagnies dans un marché autrefois préservé. Toutes les compagnies étudiées dans cet article sont des entreprises européennes. Dans la mesure où le *low cost*, au sens où nous l'avons montré, fait système, leur expansion se conjugue avec le renforcement de la dimension libérale de la construction européenne. Les normes européennes de travail se développent en arrière-fond, comme substitut aux négociations nationales (Barnier, 2014), organisant ainsi l'Europe en un vaste marché concurrentiel où les droits salariaux seraient fixés *a minima*.

27Quarante années de déréglementation et de *low cost* dans le transport aérien ont démontré une grande capacité de destruction de toute régulation étatique, sociale et professionnelle. À la figure de l'État national auquel s'adossait le système de relations professionnelles, se substitue la figure d'un État supranational organisant la mise en concurrence des salariés. Les compagnies aériennes *low cost* en sont l'émanation. *A contrario*, les tensions sociales dont Ryanair a été le cadre montrent que la dégradation des conditions d'emploi et de travail n'est ni une fatalité ni une réalité irréversible.

[Haut de page](#)

Bibliographie

BARNIER Louis-Marie (2014), « Protéger une profession en période de crise. Les syndicats des personnels navigants commerciaux face à la “licence européenne” », *Terrains et travaux*, n° 25, 131-149.

BARNIER Louis-Marie (1999), « Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise », *Formation Emploi*, vol. 67 n° 1, 25-46.

BARNIER Louis-Marie et BENSOUSSAN Matthieu (2010), « Négocier la pénibilité ? Conditions de travail et reconnaissance chez les hôtesse de l'air et stewards », *Travailler*, n° 24, 125-152.

BARNIER Louis-Marie et ROZENBLATT Patrick (1997), *Ceux qui croyaient au ciel : enjeux et conflits à Air France*, Paris, Syllepse.

BEIGBEDER Charles (2007), *Le « low-cost » : un levier pour le pouvoir d'achat*, Rapport remis par Charles Beigbeder à Luc Chatel, Secrétaire d'État chargé de la consommation et du tourisme.

[En ligne]
https://www.economie.gouv.fr/files/finances/presse/dossiers_de_presse/lowcost071212/lowcost.pdf

BOURCIEU Stéphan (2013), « Le low cost : modèle économique des années frileuses ? », *L'Expansion Management Review*, n° 148, 10-19.

BRUGIERE Fabien (2017), *La Sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Eres-Clinique du travail.

BUDD Lucy, GRAHAM Francis, HUMPHREYS Ian et ISON Stephen (2014), « Grounded: characterising the market exit of European low cost airlines », *Journal of Airport Management*, n° 34, 78-85.

CALAME Chloé (2016), « Le low-cost : réorganisation de la production et construction d'un discours. Comment le low-cost modifie le travail des personnels navigants commerciaux ? Le cas de Transavia France », Mémoire de master 1, ENS/EHESS.

COMBE Emmanuel (2011), *Le Low cost*, Paris, La Découverte.

COMBE Emmanuel (2010), *Les Vertus cachées du low-cost aérien*, Paris, Fondapol.

DEMOLI Yoann et SUBTIL Jeanne (2016), « Boarding Class. Mesurer la démocratisation du transport aérien en France et en Europe », communication au Colloque universitaire de démographie des populations (CUDEP).

Eurocontrol (2016), « Market Segments in European Air Traffic 2015 ». [En ligne], mis en ligne le 20 juillet 2016, consulté le 28 septembre 2017.
<https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/facts-and-figures/statfor/doc581-market-segments-2015-v1.0.pdf>

FLETCHER Christian (2013), *Ryan Air, low-cost... Mais à quel prix ?*, Le Chesnay, Altipresse.

HIRSCHMAN Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.

LICHANI Sofia (2015), *Bienvenue à bord !*, Paris, Les Arènes.

LINHART Danièle (2015), *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Toulouse, Érès.

MILLS Albert J. (1998), « Cockpit, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculinities and the Development of British Airways », *Gender, Work and Organisation*, vol. 5 n° 3, 172-188.

TURNBULL Peter et HARVEY Geraint (2012), « The Development of the Low Cost Model in the European Civil Aviation Industry ». [En ligne] <http://www.etf-atm.org/2012/08/the-development-of-the-low-cost-model-in-the-european-civil-aviation-industry/>

PERILLEUX Thomas (2001), *Les Tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.

VANDEWATTYNE Jean (2016), « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 8, 69 -86. <https://journals.openedition.org/nrt/2609>

VANDEWATTYNE Jean (2013), « Brussels Arline et Ryanair : entre restructuration et régulation sociale du secteur aérien », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2172-2173, 73-81.

VANDEWATTYNE Jean (2012), « Le conflit pour l'amélioration des conditions de travail du personnel navigant de Ryanair », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2135-2136, 93-105.

[Haut de page](#)

Notes

1 Notamment Emmanuel Combe, qui s'est fait le référent en la matière en rédigeant le « Repère » sur le sujet. Voir Combe (2011).

2 Charles Beigbeder dans son rapport consacré au *low cost* en général, revient incessamment sur l'exemple privilégié de l'aérien (sur six chapitres, quatre lui sont entièrement consacrés). Voir Beigbeder (2007).

3 À ce sujet, voir Demoli et Subtil (2016).

4 En termes de segments de marché des vols quotidiens (Eurocontrol, 2016).

5 La Cour européenne justifie sa décision en se basant sur 6 critères : le lieu (1) où le travailleur débute et termine ses journées de travail ; (2) où les avions à bord desquels il accomplit son travail sont habituellement stationnés ; (3) où il prend connaissance des instructions communiquées par son employeur et organise sa journée de travail ; (4) où il est contractuellement tenu de résider ; (5) où un bureau mis à disposition par l'employeur se situe et (6) où il doit se rendre en cas d'incapacité de travail et en cas de problème disciplinaire.

6 Parfois également au centre pour les avions long courrier.

7 Voir Thomas Périlleux (2001), qui distingue quatre types de flexibilité : fonctionnelle, numérique, financière et productive.

[8](#) En réalité, la notion d'actualité a de moins en moins de sens ici, puisque de telles mesures existent dans l'entreprise depuis neuf ans.

[9](#) Air France, et auparavant Sabena, en sont un exemple.

[10](#) Actuellement seuls les nouveaux embauchés sont concernés par cette grille bi-scale qui rejoint l'ancienne grille après 10 ans d'ancienneté.

[Haut de page](#)

Pour citer cet article

Référence électronique

Louis-Marie Barnier, Chloé Calame et Jean Vandewattyne, « Le low cost dans le secteur aérien », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 12 | 2018, mis en ligne le 02 mai 2018, consulté le 23 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/3527> ; DOI : 10.4000/nrt.3527

[Haut de page](#)

Auteurs

[Louis-Marie Barnier](#)

Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France

Articles du même auteur

- [Fabien Brugière, *La Sous-Traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Toulouse, Éres, coll. « Clinique du travail », 2017, 318 p. \[Texte intégral\]](#)

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, [12 | 2018](#)

- [L'expertise CHSCT en débat \[Texte intégral\]](#)

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, [3 | 2013](#)

- [Salariés profanes et experts savants : la légitimité des syndicats en question \[Texte intégral\]](#)

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, [3 | 2013](#)

[Chloé Calame](#)

ENS Paris, EHESS

[Jean Vandewattyne](#)

Chargé de cours à l'Université de Mons (UMONS) et à l'Université libre de Bruxelles (ULB)

Articles du même auteur

- [Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé](#) [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, [8 | 2016](#)