

- ▶ CA
- ▶ € 600 M

- ▶ Effectif / équipement
- ▶ 60 avions
- ▶ 500 pilotes
- ▶ 700 personnel de bord
- ▶ Total : 3,000 personnes
- ▶ Capital Group: 10,000

- ▶ Équipe
- ▶ 1 directeur du projet
- ▶ 1 manager
- ▶ 4 consultants

- ▶ Domaines
- ▶ Management du changement
- ▶ Management de projet

## Restructuration difficile : arriver à un compromis

### Objectifs poursuivis

En 2008, la compagnie a perdu près de 30 % de son chiffre d'affaires (de l'ordre de 600 M€), principalement à cause des contrats de couverture (options du carburant). En 2009, dans le contexte de la crise aérienne la plus profonde depuis 1945, la compagnie a été plongée dans une période très difficile. Le nouveau DG a fait appel à BPI pour accompagner la conduite de la restructuration de la compagnie. Les objectifs principaux :

- ▶ Modernisation de la gestion de la compagnie
- ▶ Introduction de nouveaux systèmes de rémunération
- ▶ Elaboration et conduite du processus de restructuration

### Faits marquants/Démarche déployée

BPI a ouvert une négociation avec les syndicats, sur le plan social, concernant la nécessité de faire évoluer et d'adopter une convention collective. La négociation a permis d'aboutir à un accord :

- ▶ 400 départs envisagés pendant une période de 6 mois
- ▶ Une convention collective devant être achevée le 31.03.2010,
- ▶ Baisse de 15 % des rémunérations afin de sauvegarder les emplois existants.
- ▶ Une nouvelle organisation a été proposée. Une équipe d'experts, conjointement avec BPI, a mis en place un tableau de bord pour de nouveaux postes, a défini le plan d'action et de nouveaux objectifs :
  - ▶ Mise en œuvre d'une nouvelle organisation moins hiérarchique et plus souple
  - ▶ Mise en œuvre d'objectifs et d'indicateurs concernant les TOP 30 cadres supérieurs
  - ▶ Proposition d'une nouvelle réglementation pour les pilotes et le personnel de bord
  - ▶ Proposition de nouveaux processus d'évaluation

## Enseignements

La facteur clé du succès de la démarche : une vision claire de l'avenir ainsi que la mise en oeuvre des objectifs poursuivis dans toute l'organisation.