

CAS SOUTHWEST AIRLINES¹

Professeur Charles-Henri Besseyre des Horts
Février 2001

¹ Cas traduit et adapté de J. Pfeffer & C. O'Reilly : *Hidden Value*, Harvard Business Press, 2000, pp. 24-45 , les annexes sont extraites du site web de Southwest Airlines : www.southwest.com

CAS SOUTHWEST AIRLINES

Histoire

Southwest Airlines (SWA) a été fondé par 3 associés en 1967 : Rolling King, Lamar Muse et Herbert Kelleher qui était l'avocat de cette nouvelle compagnie. Le 20 février 1968, la commission aéronautique du Texas donne son accord pour le lancement des vols à l'intérieur de cet état. Le lendemain, 3 compagnies aériennes concurrentes (Texas International, Braniff et Continental) bloquent ce lancement en obtenant un ordre de suspension provisoire. Il a fallu ensuite plus de 3 ans et demi de bataille juridique pour obtenir la permission de voler. Le 18 juin 1971, SWA, ayant son siège sur l'aéroport de Love Field à Dallas, commence les vols avec 3 Boeing 737 entre les villes de Dallas, Houston, et San Antonio.

Ayant utilisé tous les moyens politiques et juridiques pour bloquer SWA, les compagnies concurrentes essayèrent ensuite d'autres tactiques pour limiter son développement : par exemple, interdire à SWA d'effectuer des vols directs entre Dallas (Love Field) et d'autres états à l'exception des quatre états contigus du Texas. SWA perd 3,7 millions de \$ la première année et ne fait ressortir aucun profit avant juin 1973. Pour résoudre ses problèmes de trésorerie, SWA vend l'un des 4 Boeing 737 qu'elle avait à l'époque et obtient une hausse remarquable de productivité de son personnel qui accepte de réaliser autant de vols qu'auparavant avec les 3 avions restant ! C'est ici que l'on trouve l'explication de l'une des originalités de SWA : la rotation (débarquement/embarquement des passagers) de l'avion au sol la plus rapide du monde en 15 minutes chrono !

Herbert Kelleher, PDG de SWA, souligne : " *Vous savez, la colère peut être un facteur très motivant. Pour moi, c'est devenu une cause. J'étais comme un croisé libérant Jérusalem des Sarrazins..* ". Cet attitude combative constitue l'un des fondements de SWA, particulièrement parmi les collaborateurs les plus anciens. En outre, durant les premières années, SWA se distingue en faisant porter par ses stewards et hôtesses des uniformes aux couleurs très vives et en utilisant son siège de Love Field (terrain d'amour) comme thème de sa campagne publicitaire (voir annexe 1), un thème qui est encore utilisé aujourd'hui par SWA qui se définit comme la "luv(love) airline". Tous les avions ont un cœur comme symbole et les cœurs sont utilisés dans les documents internes et publicités.

Au milieu des années 80, American Airlines et USAir, en essayant d'accroître leur part de marché sur le marché Californien, font l'acquisition respectivement d'Air California et de Pacific Southwest Airlines. Ces deux acquisitions prometteuses sur le papier se sont révélées être beaucoup moins attractives dans la réalité. C'est ce moment, en 1989, que SWA choisit pour entrer sur le marché Californien. Le résultat a été foudroyant en quelques années : d'une part de marché nulle, SWA devient en 1993 la première compagnie aérienne en Californie par le nombre de passagers ! Le PDG, Herbert Kelleher, ne se fixe cependant pas sur la part de marché : " *La part de marché n'a pas grand chose à voir avec la profitabilité. La part de marché signifie seulement que l'on veut être gros mais aussi que l'on se fiche de faire de l'argent...C'est une erreur commise par les compagnies aériennes à la suite de la déréglementation : pour gagner 5% de part de marché, leurs coûts ont augmenté de 25% !* " SWA se fixe un objectif permanent de profitabilité ce qui en fait aujourd'hui l'une des seules compagnies aériennes à avoir dégagé du profit depuis 27 ans (voir annexe 2).

La stratégie de l'entreprise

Depuis le début de son activité en 1971, SWA a toujours conservé la même stratégie et style opérationnel : se limiter de préférence aux aéroports sous-utilisés et proches de grands centres urbains (par exemple, Love Field à Dallas ou Oakland à San Francisco) et à un seul type d'avion, le Boeing 737, pour des raisons de réduction systématique des coûts de fonctionnement. A fin 1999, le nombre de Boeing 737 utilisés par SWA était de 312. Le marché de SWA se concentre sur les courts courriers avec un temps moyen de vol de 1h20 pour une distance moyenne d'un peu plus de 1000 kms. SWA offre à ses clients de nombreux vols d'un point à un autre avec des rotations au sol très courtes puisque, pour plus de 70% des vols, les avions ne restent pas plus de 15mn à la porte d'embarquement. Cette stratégie conduit les avions de SWA à être en vol plus de 11h en moyenne par jour, à comparer aux 8h des compagnies concurrentes.

Cette stratégie de volume se traduit par des prix de billets en dessous du marché avec des coûts par kilomètre deux fois moins élevés que ceux des compagnies concurrentes. Le résultat de l'entrée de SWA sur de nouveaux marchés, par exemple la Floride en 1996, est de multiplier le nombre de passagers par 2 à 3 sur les lignes desservies. En dehors du prix bas des billets, SWA conserve volontairement une grande simplicité dans les services offerts : deux types de tarifs seulement (heures de pointe, heures creuses), tarifs identiques à l'intérieur d'un même état, pas de connections avec d'autres vols, réservation directe avec un encouragement à le faire via internet (Ticketless Travel Online), pas de repas à bord mais seulement des boissons et des "snacks", pas de place assignée avec la règle du "premier arrivé premier servi", cartes d'embarquement réutilisables en plastique, un programme de fidélisation très simple avec un vol gratuit après 16 vols...

Cette stratégie a permis à SWA de rester profitable depuis plus de 27 ans (fait rarissime dans l'industrie du transport aérien) et d'être l'entreprise cotée à Wall Street qui a, par exemple, eu le ratio le plus élevé de retour sur capitaux engagés aux USA entre 1972 et 1992 : 21.000 %². L'annexe 3 donne les principaux éléments financiers et opérationnels depuis 1990.

L'avantage compétitif

Parmi les nombreux facteurs qui expliquent le succès de SWA, l'un des plus importants est sans nul doute sa structure des coûts comme le montre l'annexe 3. Le tableau ci-dessous compare SWA avec ses principaux concurrents sur un indicateur clé : *coût en \$/mile offert*³

	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Southwest	7,73	7,40	7,50	Non Dispo	7,13	7,03
USAir	12,34	12,33	12,69	Non Dispo	10,94	10,74
United	8,76	8,94	9,33	Non Dispo	8,11	8,32
Continental	8,93	9,07	8,77	Non Dispo	7,64	7,56
Delta	8,86	8,88	9,17	Non Dispo	8,66	8,95

² "Investment Winners and Losers", *Money*, octobre 1992, p.133. Le développement sans précédent des entreprises la "nouvelle économie" relativise aujourd'hui cette performance qui reste cependant remarquable.

³ Chiffres extraits du cas Southwest (A) HR-1A, Stanford University, p. 18 et J. Pfeffer & C. O'Reilly: *Hidden Value*, Harvard Business Press, 2000, p.30.

Ce tableau souligne le fait que SWA a un avantage de 15 à 40 % sur les coûts opérationnels par rapport à ses concurrents. C'est principalement au niveau de la productivité supérieure de son personnel qu'il faut trouver l'origine de cet avantage compétitif clé. Comme cela a été souligné plus haut, SWA est l'une des rares, sinon la seule, compagnies aériennes à assurer une rotation complète de l'avion au sol en 15mn comme le montre le cadre ci-dessous :

- | | |
|---------|--|
| 14h45 : | L'équipe au sol attend à la rampe d'embarquement. |
| 14h46 : | Arrivée de l'avion, les bagagistes se préparent sur le tarmac. |
| 14h47 : | Arrêt des moteurs, sortie des bagages, et le plein des réservoirs commence. |
| 14h48 : | Le tracteur est attaché au train avant pour pousser l'avion lors du départ. L'équipe d'approvisionnement amène les boissons, la glace, les snacks...et vide les poubelles. Les passagers débarquent. |
| 14h49 : | Le coordinateur du fret s'assure que les colis sont étiquetés. |
| 14h50 : | Le commandant de bord effectue la vérification pré-vol. Les stewards et hôtesse repositionnent les ceintures de sécurité et assurent le nettoyage. |
| 14h51 : | Tous les bagages sont sortis et les nouveaux bagages commencent à être chargés. L'approvisionnement en boissons et snacks est terminé. L'équipage actuel est éventuellement remplacé par un nouvel équipage. L'embarquement des passagers commence. Le plein de carburant est terminé. |
| 14h52 : | L'embarquement par groupes de trente commence. La plupart des membres de l'équipe au sol quittent l'appareil pour attendre l'arrivée d'un autre avion. |
| 15h00 : | L'embarquement des passagers est terminé. Le responsable des opérations donne les informations (poids, liste des passagers...) au pilote. Le pilote démarre les moteurs. L'agent au sol connecte le système de communication pour parler au pilote depuis le tarmac. |
| 15h01 : | La rampe d'embarquement est retirée. L'avion est poussé en arrière. Une fois le tracteur détaché, le pilote fait rouler l'avion vers la piste de décollage... |

Cette performance remarquable ne serait évidemment pas possible si l'ensemble du personnel ne se sentait pas impliqué par le défi que doit relever tous les jours SWA pour rester compétitif. Un exemple de cette implication est celui des pilotes qui acceptent des salaires sensiblement inférieurs (100.000 \$ par rapport à 200.000 \$ pour United, American ou Delta) tout en effectuant plus d'heures de vol en moyenne que leurs confrères (70h par mois par rapport à 50h). Un autre exemple réside dans le fait que le personnel de SWA est beaucoup plus polyvalent que celui des autres compagnies : les stewards et hôtesse, voire les pilotes eux-mêmes, nettoient l'avion et accueillent les passagers.

Cette forte implication de l'ensemble du personnel permet à SWA de n'avoir en moyenne que 94 collaborateurs par avion pendant que United ou American en ont 160 (la moyenne du secteur est au dessus de 130). De la même façon, on compte 2.500 passagers "servis" par collaborateur de SWA tandis que le même ratio pour United et American n'est que de 1000. Le point mort est, en définitive, beaucoup plus bas pour SWA ce qui lui donne, avec de surcroît des coûts de maintenance et de formation plus bas également en raison du type unique d'avion utilisé (le Boeing 737), un avantage compétitif très important sur ses concurrents.

Mais cette stratégie de réduction des coûts n'est pas mise en œuvre aux dépens de la qualité de service au client. Bien au contraire puisque Colleen Barret, Directrice Générale des

Opérations de SWA (elle a, en tant que femme, le poste le plus élevé dans l'industrie du transport aérien aux Etats-Unis), défend avec vigueur l'idée selon laquelle les collaborateurs sont des clients internes qu'il faut d'abord satisfaire. Des collaborateurs heureux font ensuite des clients (externes) heureux. Elle déclare : *"Si vous êtes confortable dans votre travail, vous souriez plus et vous fournissez un meilleur service au client..."* . Comme principal résultat de cette politique, SWA a obtenu 5 années de suite la distinction de la "triple couronne" décernée aux USA à la compagnie de transport aérien qui a le plus grand nombre de vols sans retard, le moins de bagages perdus, et le plus petit nombre de plaintes clients. Cette priorité donnée au client va même jusqu'à l'histoire, désormais célèbre, de cet agent au sol qui a gardé chez lui pendant 15 jours le chien d'un passager qui ne pouvait pas embarquer son animal de compagnie pour des raisons sanitaires.

Valeurs, Culture et Philosophie de Southwest Airlines

Il y a trois valeurs clés chez SWA :

Valeur 1 : On devrait avoir du plaisir dans le travail...cela peut être un jeu....amusez-vous...

Valeur 2 : Le travail est important...ne le gâchez pas en vous prenant au sérieux...

Valeur 3 : Les personnes sont importantes ...chacun fait la différence...

Ces valeurs sont reflétées dans la déclaration suivante de Herbert Kelleher, PDG de SWA⁴ :

" Nous avons commencé en 1971 avec trois avions servant trois villes du Texas. Pour les courtes distances, la plupart des personnes conduisent leur voiture au lieu de prendre l'avion. Un bon nombre de gens ont essayé de nous tuer. Mais aujourd'hui nous avons plus de 300 avions dans 55 villes. Nous aimons des francs-tireurs - les gens qui ont un sens de l'humour. Nous avons toujours tout fait différemment..."

Cette importance accordée au personnel dans la réussite de la compagnie est également mise en évidence dans le projet d'entreprise :

"La mission de Southwest Airlines est un attachement à la plus haute qualité du service au client fournie avec chaleur, amitié, fierté individuelle, et esprit de l'entreprise..."

Plus loin, le paragraphe consacré aux collaborateurs est encore plus explicite :

" Pour nos employés : nous nous engageons à fournir à nos employés un environnement stable de travail avec une égalité des chances pour l'apprentissage et le développement personnel. La créativité et l'innovation sont encouragées pour améliorer l'efficacité de Southwest Airlines. Par dessus tout, les employés ont droit au même souci, respect, et attention au sein de l'entreprise qu'ils donnent eux-mêmes à chaque client de Southwest. "

Au delà de la rhétorique exprimée ici, SWA est l'une des compagnies qui met concrètement en œuvre ces valeurs. Un fond d'urgence a, par exemple, été créé pour venir en aide aux collaborateurs qui connaissent des sérieuses difficultés personnelles comme le cas de cet employé que la compagnie a aidé à résoudre son problème de drogue en prenant en charge les coûts de sa réhabilitation.

L'une des valeurs clés de SWA est que toutes les personnes sont importantes et que chacun doit être traité avec respect et dignité. Quand, par exemple, Midway Airlines a arrêté ses

⁴ extrait de la déclaration que l'on trouve sur le site web de SWA : www.southwest.com à la page : "About SWA".

activités il y a quelques années, une équipe de 30 collaborateurs de SWA est allée à Chicago pour interviewer 2400 personnes et en embaucher 800. Cette équipe a monté un programme de formation sur la recherche d'emploi destiné à ces anciens employés de Midway Airlines même pour ceux qui n'ont finalement pas été embauchés ! Chacun d'entre eux a pu avoir un rendez-vous sans attendre pour un entretien individuel alors qu'il y avait deux heures d'attente à United Airlines pour remplir seulement un questionnaire de recrutement.

La valeur de l'humour reste fortement marquée dans la culture de SWA. On encourage les pilotes et les personnels de cabine à faire les annonces de sécurité avec une pointe d'humour en montrant un sens de la créativité tout en respectant les règles fédérales. Il n'est pas rare de voir un steward ou une hôtesse avec un sac sur la tête, ou organiser le concours "du plus gros trou aux chaussettes" ou même faire chanter les passagers un "happy birthday" pour quelqu'un qui fête à bord son anniversaire. La responsable du département "People" (DRH) de SWA Elizabeth Sartain souligne : *"Nous avons le sentiment que cette atmosphère détendue construit un sens profond de communauté. Cela contrebalance aussi le stress dû à un travail très exigeant et à la compétition"*.

Cette philosophie du "fun" envahit toute l'entreprise. On accorde par exemple beaucoup d'attention aux célébrations et fêtes. Chaque année, chaque escale (ville) a un budget pour organiser des fêtes pour les collaborateurs et leur famille. Il y avait, jusqu'à il y a quelques années, une fête annuelle de la compagnie organisée à Dallas à laquelle se rendaient tous les collaborateurs de SWA. Mais, compte tenu de la taille de l'entreprise aujourd'hui, il y a des fêtes régionales auxquelles participent le PDG et ses principaux collaborateurs. Le siège de Love Field à Dallas est rempli de photos de ces fêtes locales et régionales.

La culture égalitaire de SWA se retrouve aussi dans les relations interpersonnelles : on s'appelle par son prénom, les numéros de téléphone personnels sont dans le répertoire téléphonique de la compagnie, et les collaborateurs peuvent appeler les cadres supérieurs le soir chez eux. Les équipages et les collaborateurs sont habillés en "décontracté" lorsqu'ils viennent au siège. Dans le souci de préserver les valeurs SWA en dépit de la croissance de la compagnie, un comité "culture" de 60 personnes a été créé au début des années 90 pour s'assurer que ces valeurs soient perpétuées et mises en œuvre partout. Par exemple en 1995, le comité a proposé d'encourager tous les collaborateurs à faire plusieurs heures par semaine un autre travail que le leur : 75% des employés ont ainsi volontairement choisi d'effectuer un autre travail pendant 6 heures en moyenne par semaine. Les cadres supérieurs sont également encouragés à aller au moins un jour par trimestre pour occuper un poste de terrain.

Le Système Southwest

La culture SWA est construite et renforcée par un ensemble de pratiques opérationnelles qui sont largement de la responsabilité du "People Department". La fonction Ressources Humaines a en effet changé de nom il y a 10 ans pour marquer une différence significative avec les situations traditionnelles que l'on trouve ailleurs. La responsable du personnel de l'époque, Ann Rhoades, a supprimé le manuel de procédures de 300 pages et a fait venir des collaborateurs ayant une formation en marketing car elle considérait que : "les gens des ressources humaines n'ont pas de courage, aucune capacité à prendre une décision. Ils ont trop peur d'être remerciés... nous devons avoir confiance en des personnes qui font les choses comme on les attend..." La responsable actuelle, Elizabeth Sartain, poursuit cette idée et voit le rôle du département "People" comme disant "oui" plutôt que "non" en encourageant ses

collaborateurs à rendre heureux les clients internes c'est à dire les 29000 collaborateurs de SWA. Il n'y a que 100 personnes qui travaillent au département "People" mais tous ont signé la mission écrite du département qui est affiché sur les murs :

"En reconnaissant que nos collaborateurs sont notre avantage compétitif, nous fournissons les ressources et les services pour préparer nos personnes à être des gagnants, pour contribuer à la croissance et la rentabilité de notre compagnie, tout en préservant les valeurs et la culture spécifique de Southwest Airlines".

Cette mission se traduit concrètement dans les pratiques de management des collaborateurs.

Le recrutement

Pour s'assurer que la compagnie recrute les bons profils, SWA est extraordinairement sélectif dans son recrutement. En raison de son excellente réputation⁵, cette entreprise attire de très nombreuses candidatures spontanées : plus de 200.000 candidatures en 1998, 35.000 candidats interviewés, 4.000 embauches. Les candidats sont invités à être créatifs, certains envoient leur CV sur une boîte de pizza ou de céréales voire même au dos de l'étiquette du bourbon préféré du PDG : Wild Turkey Bourbon ! Southwest recrute plus pour des attitudes et comportements que pour des compétences qui peuvent être acquises plus tard (à l'exception sans doute des pilotes et techniciens de maintenance aéronautique).

Pour assurer cette adéquation, l'accent est mis sur le recrutement par les pairs. Les pilotes, par exemple, recrutent les autres pilotes de même pour les bagagistes même si cela nécessite de venir un jour de repos. Pour décrire la façon dont les pilotes recrutent leurs pairs, Elizabeth Sartain explique : *"Ils peuvent obtenir bien plus d'informations que n'importe qui d'autre en téléphonant au chef pilote d'une autre compagnie"*. Ils ont, par exemple, refusé d'embaucher un pilote chevronné qui travaillait pour un concurrent parce qu'il avait commis l'erreur d'être incorrect à l'égard d'une réceptionniste de Southwest. Le travail en équipe est essentiel ce qui explique que les candidats qui disent trop souvent "je" dans leur entretien ne sont pas recrutés.

Le processus de recrutement consiste en un questionnaire, un premier entretien téléphonique, un entretien de groupe, trois entretiens supplémentaires (deux avec des opérationnels) et une évaluation consensuelle et un vote final. Le candidat peut être amené à rencontrer d'autres collaborateurs qui peuvent aussi donner leur évaluation. Dans certains cas (les personnels de cabine), des clients peuvent être amenés à participer aux entretiens et à donner leur avis. Dans tous les cas, le processus met en avant une attitude positive et un fort esprit d'équipe. Des feedbacks sont donnés aux candidats, même à ceux qui ne sont pas embauchés.

Dans la mesure où SWA attache beaucoup d'importance au recrutement, cette compagnie a investi beaucoup de temps et d'argent à identifier les éléments clés comprenant les attitudes et comportements pour atteindre un niveau supérieur de performance. C'est, par exemple, en interrogeant les 35 meilleurs pilotes de la compagnie sur leurs attitudes et comportements réels que l'on a identifié la capacité à travailler en équipe comme cruciale pour la fonction de pilote. Les tests de personnalité ne sont pas utilisés, ce sont les comportements réels démontrés qui sont utilisés comme indicateurs. Cette attention portée aux attitudes et comportements se retrouve dans la façon dont SWA traite les candidats refusés : on s'efforce

⁵ Southwest Airlines apparaît en 2^{ème} position dans le classement du magazine *Fortune* (janvier 2000) sur "Les 100 meilleurs employeurs" (voir ce classement sur le site web: www.fortune.com)

plus de les conseiller en leur donnant un feedback honnête voire en leur téléphonant comme le fait régulièrement la responsable de l'emploi, Rita Bailey, qui s'efforce d'appeler tous les candidats internes et/ou à des postes de managers qui ont été refusés. Elle joue alors un véritable rôle de conseil de carrière. Le résultat est que certains candidats refusés disent qu'ils ont été mieux traités en étant refusé chez SWA qu'en étant recruté par une autre entreprise !

La compagnie recrute très peu de MBA, mais ceux qui sont recrutés le sont non pour leur diplôme mais pour leur attitude et comportement. Les candidats recrutés ont en général assez peu d'expérience du secteur : les pilotes viennent à 40% de l'armée de l'air, 25% des petites lignes locales, le reste est recruté chez les concurrents. Une politique affichée de SWA est d'inciter les collaborateurs à proposer eux-mêmes des candidats en donnant des billets gratuits ou d'autres cadeaux. Le recrutement familial n'est pas rare puisque l'on compte pas moins de 820 couples qui travaillent pour la compagnie.

La formation

Etant donné l'importance donnée aux attitudes et à l'adéquation des individus avec la culture de l'entreprise, la formation est, par voie de conséquence, très importante à Southwest. A l'université de Southwest ("Southwest's University for People), 25.000 personnes suivent des formations chaque année (soit presque autant que l'effectif total de l'entreprise). L'accent est mis sur "faire mieux, plus rapidement, et moins cher", sur la compréhension des autres fonctions, sur la qualité exceptionnelle du service à fournir au client, et sur le maintien et le développement de la culture. La formation donnée à tout nouveau recruté, du pilote au bagagiste, insiste sur l'histoire de SWA, la réputation d'un service impeccable, la culture et comment le nouveau recruté peut contribuer au succès de la compagnie. Tout est fait pour que le collaborateur soit enthousiaste et excité mais ceci sans complaisance car rien n'est pire que les sentiment de supériorité, entend-on souvent dans les formations.

Les nouveaux personnels de cabine (stewards et hôtesse de l'air) suivent 6 semaines de formation très fortement orientée vers le service au client qui a des attentes des plus en plus fortes. Tous les nouveaux embauchés complètent, dans les formations qu'ils suivent, leur connaissance de l'histoire, des principes, des valeurs, de la mission de la compagnie. On leur présente également la vision de l'entreprise sur le leadership et le management. Toutes les formations mettent l'accent sur le travail en équipe en y mettant, à chaque fois, un brin d'humour. Ainsi souvent les formés organisent eux-mêmes une fête humoristique à la fin de la formation. On a même vu un jour un nouveau pilote mettre des lunettes noires et entrer dans le bureau du PDG avec une cane blanche dans chaque main !

Les managers suivent une formation de trois jours et demi sur le leadership, la politique de prix, la gestion du chiffre d'affaires et les caractéristiques du secteur. Un cadre de dirigeant de SWA est toujours présent à cette formation où il(elle) répond pendant deux heures aux questions des participants. Un autre programme destiné aux managers de terrain (différents niveaux de management) met l'accent durant deux jours sur les principes de la coopération et du travail d'équipe. Cette formation commence avec un membre de l'équipe dirigeante. D'autres programmes forment les participants à la communication, la gestion du temps, la gestion de la carrière et d'autres encore qui mettent l'accent sur le rôle du collaborateur pour fournir le meilleur service au client et sur la prise de responsabilités et de développement de la confiance.

Une formation très particulière est celle intitulée : "le forum de la ligne de front" dans laquelle 12 à 15 participants avec une quinzaine d'années d'ancienneté dans l'entreprise sont réunis pour discuter sur le fonctionnement et l'évolution de la compagnie. Ils rencontrent des cadres dirigeants et les questionnent sur, par exemple, le thème suivant : " Nous vous avons promis quelque chose sur la culture et l'esprit de l'entreprise, avons-vous fait réellement ce que nous avons dit ?" Ce type de formation permet à l'entreprise de maintenir et développer ses valeurs en contact avec le terrain. Enfin, SWA n'encourage personne à suivre les formations en dehors de la compagnie, celle-ci ne rembourse pas en effet les frais des formations suivies à l'extérieur. Les formations ne servent pas seulement à inculquer les valeurs du travail exigeant, du "fun", et de conscience des coûts, elles sont aussi utilisées pour obtenir un feedback des clients internes.

Les relations avec les syndicats

Les gens sont souvent surpris du fait que Southwest soit la compagnie aérienne la plus syndicalisée aux USA. La compagnie a un taux de syndicalisation de 84% mais n'a eu que 6 jours d'arrêt de travail en 15 ans. Récemment, les syndicats des pilotes et des dispatcheurs ont signé des accords de 10 à 12 ans sur des systèmes de rémunération avec des augmentations en actions plutôt qu'en salaire. Le PDG, Herbert Kehler, est réputé pour avoir permis aux syndicats de s'identifier avec l'entreprise. L'une des clés de ce succès est la culture de la confiance égalitaire et non-hiérarchique qui a été construite au fil des années. Le PDG n'hésite pas à aller rencontrer jusqu'à 5 heures du matin des mécaniciens pour les écouter et résoudre avec les managers responsables les problèmes qu'il a identifiés.

Un autre aspect de cette culture de la confiance et de la coopération avec les syndicats est d'encourager les syndicalistes à mener une étude sur une question pressante ou une enquête auprès du personnel avant chaque négociation. Le résultat est souvent une négociation menée avec des informations riches et pertinentes qui facilitent le développement de relations beaucoup plus positives entre les parties concernées.

Les collaborateurs syndiqués sont bien sûr rémunérés à l'ancienneté mais le PDG insiste pour qu'il n'y ait pas de dispositions contraignantes dans les accords signés : tout collaborateur doit pouvoir être amené à effectuer un autre travail sans remettre en cause l'accord signé. Chacun reçoit une augmentation à chaque anniversaire de son embauche dans la compagnie. SWA utilise assez peu de main d'œuvre temporaire à la différence de ses concurrents. Ceci a grandement facilité le maintien de la paix sociale. Mais plus important, cette politique donne à la compagnie le contrôle sur des éléments clés de son activité.

Le système de rémunération

Les pratiques de rémunération sont relativement simples. On observe une utilisation assez large de formes de rémunération collectives : intéressement et stock-options à comparer avec des systèmes de bonus ou autres formes de rémunération individuelle à la performance. Des niveaux de rémunérations des cadres et dirigeants relativement bas et pas d'augmentations en cas de gel des salaires ou de licenciements.

Elizabeth Sartain, la responsable du "People Department", souligne qu' "il n'y a pas ici de miracle dans le système de rémunération. La vérité est que le salaire est bas au début et qu'il devient élevé avec l'ancienneté". Des rémunérations en dessous du marché sont offertes aux

managers et aux administratifs ce qui fait que de nombreux collaborateurs ont une baisse de leur rémunération quand ils rejoignent SWA. Il y a l'exemple connu de cet ancien manager de la société EDS qui a rejoint SWA mais à qui l'on a proposé deux fois et demi son salaire pour la faire rester à EDS. Un article du magazine Incentive a examiné ce qui motivait les meilleurs à SWA : la réponse n'est pas l'argent mais le "bonheur" !!

Les pilotes et les personnels de cabine sont rémunérés au vol effectué. Le PDG répète souvent que les avions ne rapportent rien quand ils sont au sol. Les salaires moyens sont légèrement en dessous de ceux des concurrents même si, individuellement, un employé de SWA peut augmenter sa rémunération en effectuant des heures supplémentaires. Les études comparatives montrent que le personnel de SWA effectue en moyenne plus de vols que celui des concurrents. Ce qui permet ainsi aux personnels de cabine d'avoir les salaires les plus élevés du secteur juste après ceux de Delta Airlines. Il n'y a que peu ou pas du tout de rémunérations à la performance pour les cadres, rémunérations qui sont par ailleurs très modestes. Le PDG lui-même est connu pour être parmi les cinq dirigeants les plus faiblement rémunérés de Dallas par rapport à la performance de l'entreprise, ce dont il est particulièrement fier. Il possède bien sûr des actions mais rien en comparaison de Bill Gates à Microsoft. En fait, il n'y avait pas jusqu'à récemment de stocks-options. Quand Herbert Kelleher a cherché en 1996 à obtenir un gel des salaires de ses pilotes, il a lui-même gelé sa rémunération pour n'accepter en 2000 qu'une augmentation modeste. Il n'y a pas de voiture de fonction ou de d'adhésion à des clubs privés. Les dirigeants vont dans les mêmes hôtels que les équipages.

L'intéressement couvre tous les collaborateurs de SWA qui ont une année d'ancienneté. Ceux-ci sont obligés d'investir 25% de leur intéressement dans des actions Southwest mises dans un compte épargne retraite. Récemment un système de bonus individuel a été introduit mais limité à 8% de la rémunération. Des réductions sur les achats d'actions de SWA sont offertes au personnel. Le résultat de cette politique se retrouve dans les chiffres : 90 % des collaborateurs possèdent des actions SWA qui constituent au total 10% du capital de la compagnie. Sur ce dernier point cependant, SWA ne se distingue pas particulièrement par rapport aux concurrents : les employés de United Airlines possèdent 55% du capital pendant que ceux de TWA en contrôlent 30%.

L'information et la communication

Comme les chiffres ci-dessus le montrent, le fait que les employés soient propriétaires de l'entreprise n'est pas la panacée : les collaborateurs de SWA, bien qu'ils ne possèdent qu'une petite fraction du capital, se comportent en propriétaires de la compagnie parce qu'ils sont traités comme tels. Ils sont encouragés à prendre des responsabilités et des décisions. Le management cherche leurs opinions et écoute avec attention ce qu'ils ont à dire. SWA fournit à ses employés toute l'information nécessaire pour leur permettre de comprendre la situation et les enjeux futurs de l'entreprise.

En 1995, par exemple, tous les collaborateurs ont reçu un rapport financier avec la note :

"Quelle est l'importance de chaque client pour notre futur ? Notre service financier met en évidence que le nombre de clients pour atteindre le point mort en 1994 a été de 74,5. Ceci signifie, en moyenne, que c'est seulement quand le passager n°75 embarque que le vol commence à être bénéficiaire..."

Le même rapport continue en montrant qu'un vol avait généré en moyenne un profit de 287 \$. En rapportant ce chiffre au prix moyen d'un billet, le rapport conclue que seulement 5 passagers par vol font la différence entre le bénéfice et la perte. Ceci pour illustrer le fait que des passagers mécontents sont très coûteux pour la compagnie puisque pour un passager qui se plaint, 25 restent silencieux. Le chiffre de 60.000 plaintes de passagers en 1994 peut ainsi générer plusieurs millions de passagers potentiellement mécontents qui sont alors susceptibles de mettre en péril l'avenir de la compagnie.

Cet exemple montre le souci de SWA de permettre à son personnel de s'approprier les enjeux clés de la compagnie et d'imaginer des actions individuelles et/ou collectives pour y répondre. Une information complète est donnée tous les mois sur les coûts, les opérations et les données financières. Une attention particulière est portée à la comparaison avec les concurrents. Un soin important est apporté à la présentation de cette information pour la rendre attractive et motivante. Le souci de SWA est de renforcer la relation de confiance avec le personnel, confiance qui constitue l'un des socles plus importants de l'histoire de Southwest Airlines.

ANNEXE 1

Documents Publicitaires Southwest Airlines 1972 , 1992, 1998



**Love is still
our Field.**

SOUTHWEST AIRLINES
The somebody else up there who loves you