



ALPHA
CONSEIL

**ORGANISATION ET
STRATEGIE
TRAVAIL
ET TECHNOLOGIES**
Expert agréé
par le Ministère du Travail

GRUPE ALPHA
SECAFI ALPHA
ALPHA CONSEIL
AUDIT ALPHA

Bordeaux

Grenoble

Lille

Lyon

Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse

Comité d'établissement Exploitation

**Synthèse des expertises réalisées pour
la DEF concernant les impacts du
projet cible avion sur les processus
d'organisation de la touchée, les
métiers et les conditions de travail.**

20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél. : 01.53.62.70.00
Fax . 01.53.62.70.69
www.alpha-conseil.com

Sa au capital de € 750 000
Siren 328 921 119 - RCS Paris

Paris le 1^{er} mars 2006

Sommaire

Introduction	3
I - L'analyse transversale du projet cible avion	5
A - Le projet et son contexte	5
1) Un projet tel que cible avion.....	5
2) ... dans une entreprise comme Air France.....	5
B - Les principaux champs dans lesquels se posent les questions de la mise en place du projet cible avion.	6
1) Le champ technique et de l'organisation du travail	6
2) Le champ professionnel du et des métiers.....	9
3) le champ de l'activité, nature et volume.....	12
4) Le champ du dialogue social	12
5) Le champ économique.....	14
C - Pronostics en matière de santé au travail.	15
1) Les conditions de travail physiques	15
2) La charge mentale	16
D - Retour sur la méthode utilisée pour la mise en place du projet.	19
1) L'échec du mode participatif.....	19
2) La traduction de la méthode sur le terrain et les effets de la centralisation des opérations de déploiement	19
3) La globalité du process de la touchée.....	20
II - Que faut-il retenir en priorité pour chaque escale face au projet cible avion ?	21
Escale de Marseille	21
Escale de NICE	23
Escale de Lyon	24
Escale de Toulouse	25
Escale de Bordeaux	26
Escale de Montpellier	27
Escale de Nantes	28
Escale d'Ajaccio	29
Escale de Bastia	31
III - Conclusion	32

Introduction

L'analyse transversale que nous présentons dans ce rapport est destinée au Comité d'établissement de l'exploitation qui a voté une expertise au sujet des impacts de la mise en place du projet cible avion dans toutes les escales de la Compagnie à l'exception de Strasbourg, Mulhouse et Orly. Nos travaux devaient commencer avec l'expertise du Hub où débutait la mise en place du projet, les escales de province devant entrer dans le dispositif plus tardivement.

La DRH de l'exploitation en a décidé autrement et nous avons donc réalisé d'abord notre travail d'enquête, d'observation et d'analyse pour les escales France parallèlement à la mise en place des premiers vols tests.

Toutes les escales concernées ont bénéficié d'une enquête terrain réalisée à partir d'entretiens individuels et/ou collectifs, d'observation du ou des vols tests, de notre participation aux briefings et débriefings concernant les vols tests et d'observation de vols classiques. A la demande de la DRH nous avons consacré un temps sur le terrain moins important aux escales en fonction de leur taille à savoir :

- Pour les petites escales : Ajaccio, Bastia, un consultant, une journée
- Pour les escales moyennes : Bordeaux, Montpellier, Nantes, deux consultants une journée
- Pour les grosses escales : Nice, Marseille, Lyon, Toulouse, deux consultants, deux jours.

Dans le même esprit de limiter le coût des expertises, alors qu'un consultant est retourné dans chaque escale pour présenter le rapport d'expertise en CHSCT, Ajaccio et Bastia n'ont pas bénéficié de notre présentation orale du rapport.

Toutefois, chaque escale dispose d'un rapport d'expertise détaillé, assorti de recommandations spécifiques dans les domaines qui appartiennent aux prérogatives des CHSCT. Nous avons repris dans la deuxième partie de ce rapport les points essentiels qui caractérisent chaque escale pour illustrer la diversité des situations.

En raison de ce dispositif, le présent rapport s'est attaché à analyser les problématiques communes à toutes les escales, c'est-à-dire les points qui relèvent de la conception même du projet cible avion et les points qui relèvent des pratiques organisationnelles et managériales de la Compagnie et qui sont apparues dans les modalités de déploiement du projet.

En effet, les enjeux pour la réussite d'une telle opération sont tellement importants qu'ils mettent rudement à l'épreuve le système social de l'entreprise, en raison de sa taille, de son mode de fonctionnement, de sa culture technique de pointe et en même temps administrative et bureaucratique, de sa gestion des ressources humaines polarisée autour des préoccupations juridiques d'une part et du maniement judicieux des statuts et filières d'autre part, les deux pôles étant également les lieux de cristallisation des relations avec les syndicats.

Notre propos, en conclusion, sera de remettre en perspective les analyses de la situation actuelle dans les escales au regard du projet cible avion avec les objectifs que la direction de l'exploitation a développés pour démontrer la nécessité de changer le mode d'organisation des opérations de la touchée.

L'expertise concernant CDG 2 viendra sûrement apporter des éléments de compréhension supplémentaires et inédits puisque traitée en seconde position elle portera sur le mode trajectoire et le mode cible du projet.

I - L'analyse transversale du projet cible avion

A - Le projet et son contexte

1) Un projet tel que cible avion...

Un projet dont l'élaboration est, avant tout, guidée par des principes généraux : une mise en place progressive avec un dispositif participatif destiné à une appropriation du projet par les agents.

Les principes sont surtout visibles à travers les objectifs qu'AF s'est donné et les enjeux tels qu'ils ont été définis par la direction.

- Enjeux organisationnels : Sécurité des vols, ponctualité, performance bagage
- Enjeux concurrentiels : Développer la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'environnement technologique
- Enjeux économiques : Améliorer la productivité pour limiter l'impact des incertitudes liées au transport aérien
- Enjeux sociaux d'acceptation et d'appropriation par les salariés.

L'élaboration et la mise en place d'une organisation destinée à atteindre ces objectifs a été prévue pour se dérouler en trois phases s'étalant sur plusieurs années : une phase de lancement, une phase dite trajectoire et la phase cible qui est la phase finale. La mise en place du projet cible avion a commencé à CDG 2 par les premiers vols tests qui se sont déroulés au premier semestre 2005 avec des longs courriers. Les escales de province sont entrées dans la phase de lancement en novembre 2005. Aujourd'hui CDG2 est dans la phase trajectoire avec un CLD opérationnel depuis septembre 2005, une sélection terminée des futurs RZA et un PCC expérimental.

2) ... dans une entreprise comme Air France

Embarquée récemment dans une privatisation très particulière (rapprochement avec KLM) Avec un passé prestigieux (aéronautique/ technique) et national, une culture de métier, une forte identité et un attachement de nombreux salariés à leur Compagnie.

Avec une pratique de gestion des ressources humaines, de type service public très axée sur un système de filière qui régule la promotion sociale et la mobilité professionnelle en même temps qu'il est un enjeu fort de négociation avec les syndicats.

Un dialogue social articulé autour de revendications, **qui se traitent entre la grève et la négociation** dans une problématique de rapport de force.

Structurée en escales sur l'ensemble du territoire (éclatement) avec un mouvement de re-centralisation à travers la nouvelle configuration des IRP et une politique centralisatrice qui ne semble pas laisser beaucoup d'autonomie (en tous cas dans la mise en place du projet cible avion) aux chefs d'escale.

B - Les principaux champs dans lesquels se posent les questions de la mise en place du projet cible avion.

1) Le champ technique et de l'organisation du travail

➤ **Des situations de départ très diverses**

Chaque escale a développé une organisation du travail adaptée à son histoire (Air Inter Air France), à sa région (touristique, affaire, bagages) à son type de trafic (navettes, moyen courrier, assistance aux autres compagnies) et à ses relations sociales

Toutes les escales ne disposent pas des mêmes équipements (SRB, PPU TPX, météo) et des mêmes infrastructures. Par rapport à cette diversité le projet cible avion se présente pourtant de la même façon pour tous, **l'alternative réside sans aucun doute dans l'adaptation du projet à la réalité de l'activité en nature et en volume**, mais aussi aux spécificités organisationnelles de la touchée et des modes de fonctionnement associés. L'adaptation doit aussi porter sur les caractéristiques du personnel en matière d'âge, d'ancienneté et de compétences.

➤ **Des attentes exprimées en terme de remise à niveau sur certaines questions**

Par ailleurs, dans chaque escale des questions non résolues de matériel, de gestion des ressources et d'organisation du travail doivent être a minima examinées car l'attente est grande du fait qu'un nouveau projet mis en place pour améliorer la touchée doit aussi résoudre les problèmes anciens. L'idée de partir sur un bon pied avant de changer est assez couramment répandue parmi nos interlocuteurs.

➤ **Une activité relativement stable dans les escales de province pour les années à venir**

La question de l'activité de l'escale et de son évolution est évoquée également puisqu'il s'agit de parler de charge de travail, d'effectif, de dimensionnement des équipes sous l'avion et d'emploi. Hormis Lyon et Marseille qui rencontrent ou vont rencontrer la concurrence des low cost, les compte rendus de CE parlent plutôt de stabilité de l'activité.

➤ **Les nouveaux outils**

Un accent particulier est mis dans le projet cible sur **les outils d'information et de communication qui vont entre autre suppléer l'activité coordination du chef avion**. La mise au point de ces équipements, y compris l'équipement des avions (système ACARS) est essentielle en ce qu'elle conditionne complètement l'efficacité de l'organisation du travail sur les objectifs de sécurité, sûreté et ponctualité. Leur utilisation par les agents et la coordination des différentes fonctions (CLD, PCC, RZA, PNT, PNC, Passage) qui y auront recours nécessiteront un travail minutieux de suivi par les CHSCT sur plusieurs points : la fiabilité des outils en toutes circonstances (météo, distances, relais, facilité d'utilisation etc.) et la capacité à décider dans toute situation singulière de la priorité des informations à transmettre et/ou à traiter.

La formation dispensée aux salariés pour leur apprendre le maniement des nouveaux outils ne suffira pas à les rendre compétents dans leur utilisation. En effet les outils pressentis auront pour effet de **rendre la réalité existante, virtuelle pour les agents** qui n'auront plus

la possibilité de visualiser leur action, ils devront développer de nouveaux modes de traitement de l'information.

Concrètement **les nouveaux outils** amènent à poser plusieurs questions : Quel est le niveau d'acceptabilité au regard des spécificités du terrain et de compatibilité avec les tâches à réaliser ? La question de l'emport a été abordée dans plusieurs escales, la question de l'opérationnalité a aussi été abordée sous l'angle de la compatibilité avec les tâches, avec les exigences de sécurité individuelle (EPI), et avec les contraintes de l'environnement de travail : travail après le coucher du soleil, travail sous conditions atmosphériques dégradées (de 45°C l'été à Bastia à -10°C à Lyon par exemple, sous la pluie - quelle visibilité ? - sous la neige qui tombe, ...).

Avec l'introduction de l'outil NOMAD, les agents très performants en réactivité autour d'opérations essentiellement manuelles vont devoir mettre en œuvre dans le même environnement, avec les mêmes contraintes de production, des ressources cognitives de traitement de l'information. **Les informations précédemment traitées directement entre les acteurs de la touchée seront maintenant structurées par les outils informatiques.** La fonction RZA mobilisera un niveau d'attention, de vigilance plus élevée car partagé entre la prise d'informations dans la ZEC et les outils de communication. Un des premiers effets induits pourrait être l'apparition d'une perte d'autonomie dans la réalisation des tâches (cadrage par les outils), une dégradation dans les échanges entre agents, voire une nouvelle forme de rigidité dans l'organisation du travail.

En effet, l'outil NOMAD va organiser les tâches du RZA, va obliger l'agent à réagir en fonction des caractéristiques de l'outil. Ainsi, en même temps que le NOMAD peut permettre un échange plus important d'informations, il réduit l'autonomie des agents.

La mise en place du CLD et du PCC avec l'implantation des outils afférents, modélise également l'activité des agents. Pour l'ensemble de ces outils on ne peut pas ignorer le besoin technique de visualiser l'activité des agents, d'identifier les informations échangées, voire de contrôler de manière générale les comportements au travail.

Avec la mise en place de ce triptyque d'outils : NOMAD, CLD, PCC, les agents vont devoir se confronter à une abondance d'informations. Jusqu'à aujourd'hui les échanges se faisaient à travers des canaux non médiatisés ou très faiblement (canal verbal, canal gestuel ou par l'intermédiaire d'un document papier servant de support à la coopération). Demain, les outils informatiques, le traitement des vols en simultané pour le CLD et le PCC via l'informatique, vont faire émerger de nouvelles formes de collaboration, en même temps qu'une somme plus importante d'informations va être échangée (non mesurable aujourd'hui de façon précise). La question centrale commune à tous qui se pose alors est celle de l'intégration de la dimension chronophage de l'utilisation de ces outils dans l'organisation du travail et dans les objectifs de performance de la piste et du trafic.

Et enfin, lorsque sont évoqués les outils à venir et les investissements nécessaires à leur mise en œuvre, sont abordées de façon récurrente les questions relatives à la qualité de fonctionnement des outils actuels. Les difficultés nombreuses rencontrées aujourd'hui par les agents avec les outils actuels, (stornos, toucans) peuvent laisser certains **sceptiques quant à la réussite du projet articulé de façon fondamentale autour des nouveaux outils.**

On notera également l'intérêt souvent évoqué par les agents qui ont pu en bénéficier lors des vols tests, de disposer d'une fréquence commune partagée entre les différents intervenants de la touchée.

➤ Une attribution encore floue : la passerelle

Concernant la **manipulation de la passerelle** : on a souvent entendu qu'il s'agirait d'un processus piste et qu'un agent piste aurait en charge la passerelle. Pour autant, rien n'est dit sur les modalités d'organisation du travail (qui pourrait être cet agent piste ?, quelle

répartition du travail avec d'autres tâches, exigences de ponctualité). Dans certaines escales, il nous a été dit, que la sous-traitance de ces opérations n'est pas envisageable en raison de la criticité de l'opération (risque d'endommager la peau de l'avion). Cette opération est d'une durée courte mais nécessite une anticipation rigoureuse et un tempo précis dans le processus de la touchée. Quelles sont alors les organisations du travail réalistes, compte tenu de la nature de cette tâche (habilitation), pour quels agents ? Pour quelle évolution professionnelle ?

Cette question amène également à s'interroger sur le devenir de la supervision des flux passagers s'il n'y a plus d'agent présent sur la passerelle et s'il n'y a plus de vision sur ce lieu, ainsi que sur le devenir des gains de temps rendus possibles par des anticipations dans la manipulation de la passerelle à l'arrivée des avions.

➤ **La disparition de « La main invisible du coordo »**

Elle était entre autre, la garantie de la ponctualité à travers l'anticipation, la facilitation opérée par le chef avion, la gestion des problèmes imprévisibles et des aléas plus ou moins pénalisants pour la ponctualité et la sécurité. La disparition de la main invisible du coordo c'est aussi la perte du caractère réassurant incarné par le chef avion pour l'ensemble des intervenants autour de l'avion - que devient le « filet de sécurité » représenté par le chef avion ? Que représente la coordination incarnée et assurée par une personne qui inter-agit en temps réel avec l'ensemble des acteurs de la touchée ? Quel engagement et quelle motivation pour ces acteurs en l'absence de ce support ?

C'est cette présence agissante, en fonction des besoins, qui réunit les acteurs de la touchée autour d'un même objectif et d'un esprit d'équipe. L'introduction d'outils informatiques destinés à y suppléer laisse de côté aujourd'hui ce travail invisible dont on ne sait pas précisément comment il sera repris par les autres acteurs en présence : le CDB ? les agents du passage ? le RZA ? le CLD ? le PCC ? En effet le passage d'une coordination assurée par une personne avec l'autonomie que l'on sait, la connaissance du chargement, l'expérience, à une transmission d'informations via des outils informatiques et entre quatre interlocuteurs minima, ne peut être de même nature.

➤ **La séparation entre les fonctions D1/D3 et la supervision du chargement sur la piste.**

Cette séparation est déjà opérationnelle aujourd'hui à CDG 2 dans la mesure où le coordonnateur de touchée n'a pas réalisé le plan de chargement. Ceci permet de constater que des distorsions significatives existent entre les plans de chargement réalisés au CLD et le chargement tel que le C2 et le coordonnateur de touchée l'envisagent. De fait, il nous a semblé que pour un même chargement plusieurs solutions pouvaient exister sans mettre en défaut la sécurité et le centrage. Les manières de faire différentes semblent tourner autour de quatre critères :

- Le volume et le poids (distorsion accentuée par le manque de visibilité du chargement)
- L'ordre chronologique du chargement (ne dépend pas uniquement de la visibilité mais aussi de la nature du chargement, de la disponibilité des engins ou des manutentionnaires et de l'intervention des autres intervenants de la piste (catering qui bloque une soute, carburant, retard du fret)
- La nature du chargement (NOTOC)
- Le poids et le centrage, certains préféreront charger l'arrière pour économiser du carburant, d'autres s'en tiendront au calcul moyen fait par Gaétan.

L'organisation du back office qui existe déjà à Marseille permet de remédier aux difficultés que peuvent entraîner des manières de faire différentes puisque les coordos

tournent par rotation sur les différents postes. Cette pratique a sans doute contribué à harmoniser de façon empirique les manières de concevoir et de réaliser les plans de chargement.

Au CLD les AMC travaillent en aveugle et au fur et à mesure qu'ils perdront la mémoire visuelle du chargement ils tendront peut être à banaliser les plans de chargement en les rendant de plus en plus génériques, d'autant qu'ils traitent plusieurs vols en même temps.

➤ **Les modalités d'intégration de la sous traitance**

L'évolution des relations avec la sous-traitance nous amène à poser la question des marges de manœuvre des RZA vis-à-vis de la sous-traitance. Autrement dit, comment, dans une relation contractuelle, un agent Air France ayant une somme de tâches à réaliser pourra-t-il encadrer et recadrer les salariés de l'entreprise sous traitante lorsque la situation le nécessitera ? Cette question est déterminante lorsque la fonction C2 est sous-traitée (uniquement à Lyon). De fait, comment les escales réussiront-elles à sensibiliser et à mobiliser les sous-traitants et prestataires avec lesquels elles travaillent, sur les évolutions que le projet cible avion va induire dans leurs modes d'intervention ? (Suivi des débuts et fins de tâches, changements d'interlocuteurs, disparition d'une supervision directe et présente)

2) *Le champ professionnel du et des métiers*

➤ **Le coordo, le chef avion et le coordinateur de touchée temporaire**

Les métiers de l'exploitation sont des métiers à forte identité rattachés à une culture technique qui s'est capitalisée avec l'expérience et le développement du trafic aérien et de la compagnie, donc profondément attachée à l'histoire. La direction de l'exploitation, consciente de cette réalité et de cette richesse, a fait réaliser une analyse sociologique des métiers de la piste, du trafic et du passage fort complète. Cette analyse met en évidence, que, s'agissant des points forts du projet cible avion (suppression du chef avion et création du RZA), c'est le cœur des métiers de la touchée qui est atteint à travers le métier de coordo. On entend dans certaines escales que

"une fois fait le deuil de leur métier, les coordos retrouveront de l'intérêt dans leur professionnalisation technique en CLD ou en PCC" (encadrement)

C'est bien vite régler cette question que d'oublier les attraits passionnants de ce métier qui comprend plusieurs facettes et dispose d'une grande autonomie pour jongler de l'une à l'autre. Une facette technique (D1 D3) qui est assortie d'une responsabilité forte vis à vis des équipages et des passagers et une facette organisationnelle /relationnelle (coordination) assortie d'une responsabilité au niveau de la sécurité, de la sûreté et de la ponctualité. On ajoutera plus prosaïquement que la tâche du coordo consiste à gérer tout ce qui n'est pas prévu et qui constitue dans le transport aérien une composante forte tant les paramètres sont nombreux, aléatoires et éminemment variables. L'enjeu d'appropriation des changements par les salariés va se révéler difficile à atteindre si l'on ne tient pas compte de la dimension identitaire de l'attachement au métier. Pour les autres acteurs de la touchée, le métier de coordo incarne « le facteur humain » qui va « arranger » les situations, régler les difficultés des uns et des autres le plus souvent en les anticipant.

Ce qui semble passer au second plan dans le projet cible avion c'est aussi le chaînage des différents métiers de la touchée qui constitue un collectif de travail temporaire coordonné par le chef avion et dont tous les acteurs, quels que soient leur grade, leur fonction, concourent ensemble et simultanément à l'atteinte du même objectif : partir à

l'heure en toute sécurité/sûreté pour les passagers et les salariés. Les systèmes automatiques les plus sophistiqués ne se substitueront pas de manière identique ni sans effet sur la santé mentale des salariés, à l'orchestration du facteur humain par une personne physique. Il y a lieu donc d'anticiper les impacts d'un tel changement en veillant par exemple à laisser les marges de manœuvre nécessaires à la création de mécanismes de coopération et de solidarité entre les salariés.

Dans la mesure où le choix fait par toutes les escales de province est de fédérer en une seule entité le BO pour les fonctions D1/ D3 et le PCC pour la coordination, la question du devenir du métier des chefs avions se pose. Quelle sera, selon les escales, la répartition des tâches entre agents de trafic ? Comment se répartiront-ils les fonctions d'AMC, d'ACC et temporairement de coordonnateur de touchée ? Si la polyvalence semble devoir prévaloir, aux dires des directions d'escales rencontrées, il conviendra d'être vigilant quant au risque de voir la polyvalence, gage du maintien de l'intérêt du métier selon les agents, céder peu à peu la place à une éventuelle spécialisation sur l'une ou l'autre des fonctions.

➤ Le RZA

Pour la création du RZA la démarche paraît au premier abord plus positive puisqu'il s'agit de réactiver la promotion sociale au sein de la filière piste, mais l'ampleur des tâches citées aujourd'hui dans une check liste désincarnée décourage et inquiète plus d'un postulant éventuel. A quoi s'ajoutent les épreuves de sélection qui font naître chez certains salariés la peur de ne pas réussir à tenir ce poste et la peur de ne pas être jugé apte. Deux écueils à prendre en compte au plan de la motivation des salariés.

Une dernière difficulté : dans les équipes à taille humaine de la province, c'est la culpabilité de *"prendre une partie du métier du coordo"* jugé très prestigieux par eux aussi (capable de faire ce métier et prendre leur travail).

Le RZA peut se définir comme un poly qui prendra en charge une fonction, nouvelle et supplémentaire, de coordination limitée à la piste. C'est ce qui nous fait dire qu'il s'agit seulement d'une fonction supplémentaire sous l'avion plutôt que d'un nouveau métier. Ce point de vue est renforcé par le caractère temporaire et/ou occasionnel de cette activité de coordination sous l'avion. Le RZA, issu de deux des principes du projet cible avion (fiabiliser les activités sur la piste et favoriser l'acceptabilité sociale) voit cette nouvelle fonction se réaliser avec des opérations élémentaires attachées à de nouveaux outils et sur une notion de responsabilité traduite dans la signature du plan de chargement, mais non nécessaire par rapport à la situation préexistante. Pas de dimension de nouveauté mais plutôt le risque d'un asservissement à des outils porteurs d'informations plutôt que de coordination.

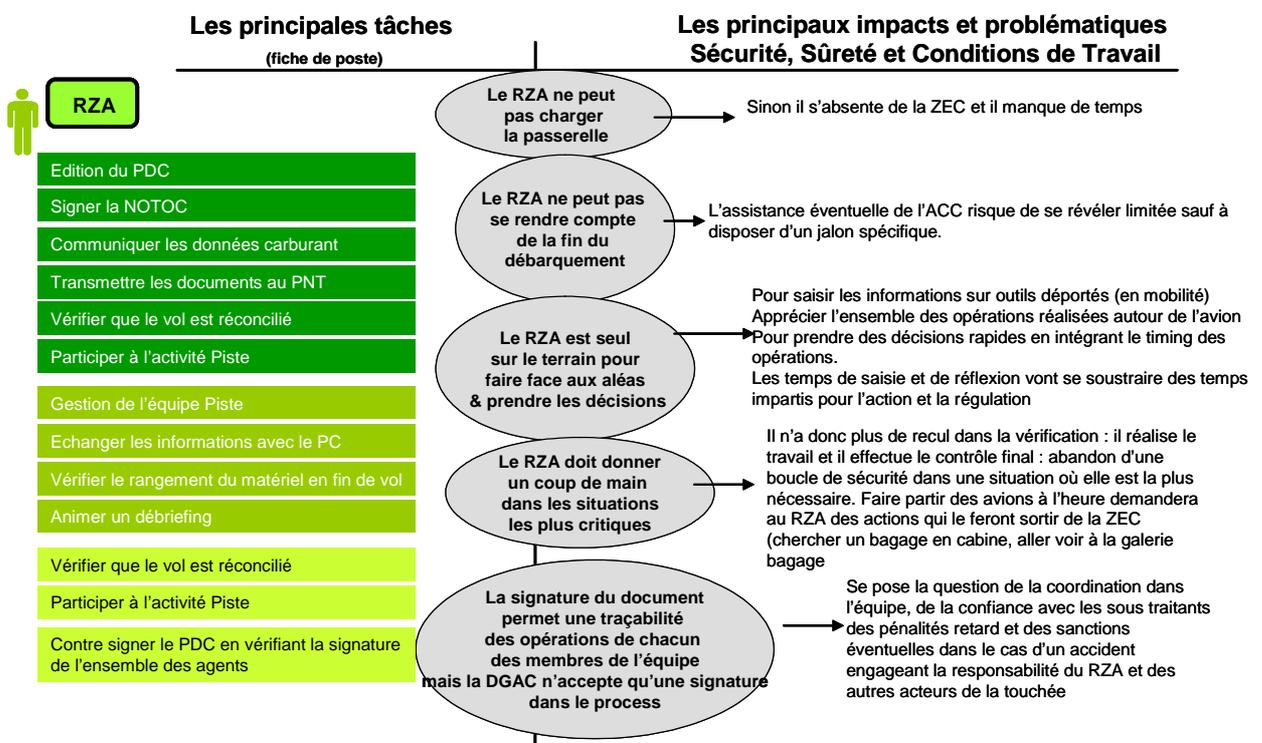
Le RZA c'est avant tout, une **fonction** définie par une notion de responsabilité qui va bousculer des collectifs de travail par **l'introduction d'un niveau de contrôle qui ne permettra pas forcément de réaliser une meilleure performance dans les activités.**

En outre, concernant la notion de responsabilisation, il n'y a pas de lien mécanique entre signer un document et réaliser son travail avec le niveau d'exigence requis. Autrement dit, **penser que l'on puisse diminuer les retards avions et/ou éviter les erreurs ou oublis dans la sécurisation des vols en appliquant une série de signatures est une représentation trop simpliste du niveau de professionnalisme des agents, de leur engagement dans le respect des exigences de sécurité et de sûreté.** On peut se demander si les agents ont été consultés pour recueillir leurs besoins nécessaires pour réaliser l'ensemble des opérations avec un niveau de performance supérieur et aussi comment l'introduction de nouvelles opérations pour la Piste va dans le sens de la diminution des sollicitations physiques dans les opérations de manutentions?

Deux poches supplémentaires sur le pantalon ne font pas un métier. En revanche, se proposer comme volontaire pour participer à une évolution professionnelle est un signe d'engagement dans l'entreprise. Participer à une sélection à l'aide de tests et être retenu est un signe de reconnaissance des compétences qui doit permettre de se rendre visible dans une équipe de travail.

Parallèlement, la question de la répartition et/ou de la délégation de la responsabilité C2 se pose clairement. Le RZA aura la responsabilité ultime du chargement, sa signature consolidant l'ensemble des signatures apportées à différents niveaux lors du chargement de l'avion. Mais dans la mesure où leur responsabilité est ici engagée, les futurs RZA estiment qu'il leur sera nécessaire de vérifier la conformité du chargement pour lequel ils s'engagent. En auront-ils le temps ? Ne devront-ils pas faire confiance sans pouvoir vérifier eux-mêmes ? Et dans ce cas, il est clair que le collectif de travail, la solidarité, la confiance au sein d'une équipe Piste ne devra pas faire défaut. Des craintes émergent également à propos des chargements réglementés et des responsabilités qu'auront les RZA sur le sujet : reprendront-ils les responsabilités des chefs avions ? et, dans ce cas, quelle sera leur formation RZA sur les matières dangereuses ?

L'évolution des polyvalents vers les postes de RZA peut également avoir des effets sur le contenu et l'intérêt du métier des polyvalents non RZA (et non C2 dans les escales sans sous-traitance) du fait de rotations potentiellement moins fréquentes sur les différentes fonctions que peut aujourd'hui occuper un agent polyvalent (fonctions qui pourront être occupées par le RZA, comme la fonction C2 par exemple) (cf. infra, chapitre Pronostic en matière de santé au travail).



3) le champ de l'activité, nature et volume

D'après les responsables d'escapes, l'activité en termes de volume est relativement stable. Seules Marseille et Lyon peuvent connaître des variations dues aux low cost, mais nous ne savons pas à quelle échéance ni de quelle façon. Les effets de la concurrence TGV pour Marseille semblent absorbés, il resterait à prendre en compte les avantages tarifaires prévus par la SNCF sur la ligne Paris Marseille. Quant à la nature de l'activité elle concerne essentiellement les compagnies assistées.

Dans la mesure où le projet Cible Avion ne concerne, tout au moins au début, que les vols Air France, la question du mode de traitement des compagnies assistées et surtout de la **coexistence entre le mode de traitement Cible avion et un éventuel autre mode de fonctionnement pour des compagnies assistées se pose avec acuité.** Air France a une obligation de résultats auprès des compagnies qu'elle assiste, ce qui induit qu'elle pourrait appliquer le mode Cible Avion. Toutefois, ce mode de traitement implique que les avions disposent du système ACARS ce qui n'est pas nécessairement le cas sur tous les modules des compagnies assistées. Quelles réponses seront alors données à un éventuel double mode d'intervention ? Comment les effectifs y seront-ils adaptés et affectés ? La question est particulièrement sensible dans les escapes comme Ajaccio où la plus grande partie de l'activité se fait auprès de compagnies assistées.

Par ailleurs, les agents rencontrés craignent que les dimensionnements d'effectifs soient réalisés sur des occurrences d'aléas moyennes qui masqueraient la réalité de « journées à problèmes » ou la difficulté de certains vols particuliers. Comment faire face à ce genre de situations une fois les effectifs diminués et avec plusieurs vols à traiter simultanément ?

4) Le champ du dialogue social

➤ **La reconfiguration des IRP**

Elle a produit dans les escapes un déplacement de certains sujets vers le CE exploitation et mis en lumière le rôle prépondérant du CHSCT pour relayer au plus près du terrain les questions liées aux conditions de travail particulièrement à l'ordre du jour avec le projet cible avion.

Cette réorganisation modifie également les conditions du dialogue social local dans la mesure où le projet cible avion est piloté en central. Ce déplacement de problématiques lourdes pour la vie et l'activité de l'escape vers le central risque d'être une entrave à l'autonomie qui semble nécessaire, au vu de la diversité des situations locales, pour une adaptation efficace des modalités de fonctionnement de la nouvelle organisation du travail dans le projet cible avion. Et ce, d'autant plus que les escapes sont aujourd'hui submergées par les projets de changement qui convergent tous vers elles.

➤ **Le champ juridique de l'expertise**

A la suite d'une demande dans une escape, tous les CHSCT des escapes France concernées ont été invités à voter la désignation du cabinet Alpha conseil afin de réaliser des expertises complémentaires dans le cadre de l'expertise globale votée par le CE exploitation.

Les travaux doivent se dérouler sur deux périmètres aux prérogatives différentes : un périmètre organisationnel et économique pour le CE et un périmètre organisationnel et conditions de travail pour les CHSCT. Toutefois les CHSCT concernés par le projet cible

avion à CDG 2 (4 CHSCT) n'ont pas été inscrits, au même titre que les CHSCT des escales province, dans une expertise complémentaire à celle du CE. Ceci pose la question de la prise en compte des CHSCT CDG2 dans l'expertise globale CE.

Nous avons procédé en deux temps pour rendre nos travaux. Nous avons sollicité nos interlocuteurs institutionnels (président et secrétaire du CHSCT) pour une relecture du rapport avant de le rendre définitif et d'en faire l'envoi à la DRH de l'exploitation. Cette pratique permet de corriger les erreurs dans les informations qui nous sont données dans les différents entretiens que nous réalisons. Les chefs d'escale n'ont pas tous appréhendé la nature réglementaire de l'expertise et ont, pour certains, considéré qu'il fallait que le rapport d'expertise reflète "leur" vision de la situation.

Ce qui est intéressant à noter dans les corrections qui, soit nous ont été demandées, soit ont été faites d'autorité sur notre document c'est de constater qu'elles vont toutes dans le même sens, et sont d'ailleurs pour certaines identiques, ce qui laisse à penser que les relectures ont été centralisées au niveau de la DRH exploitation. Ces modifications que nous n'avons pas entérinées visent à minimiser les risques ou les difficultés que la mise en place du projet pourrait poser en décrivant des procédures théoriques à la place de la réalité constatée et analysée sur place soit à travers nos observations, soit grâce aux entretiens réalisés avec les agents, les cadres et la direction.

Une telle attitude ne prédispose pas les acteurs locaux à travailler à l'élaboration d'une politique de prévention. Le refus de voir que nombre de questions sont aujourd'hui sans réponses risque de laisser dans l'ombre des difficultés qui poseront des problèmes à terme, en matière de sécurité, de sûreté et aussi d'acceptabilité sociale. En effet laisser en suspens des questions non résolues ou non comprises par les acteurs de terrain ne contribue pas à l'établissement d'une confiance entre la direction et les agents et ne permet pas d'établir un dialogue social efficace et constructif avec les élus. En matière de conditions de travail et de prévention le travail qui doit être réalisé au sein d'un CHSCT est essentiel dans la mise en place de projet d'organisation d'une telle envergure. Par ailleurs, le refus d'identifier clairement les facteurs de risques soit avérés dès aujourd'hui, soit potentiels dans le projet cible ne permet pas de travailler de façon efficace en matière de prévention.

Toutefois, à l'issue de notre expertise et lors des réunions suivantes certains CHSCT ont posé aux directions d'escales des questions précises et concrètes auxquelles ils ont obtenu un certain nombre de réponses, très théoriques, et peu concrètes quant aux solutions précises qui seront mise en œuvre dans chaque escale. Le choix d'un projet qui se déroule en plusieurs phases tel que cible avion implique obligatoirement, compte tenu de l'ampleur des changements qui sont visés, qu'un travail au sein du CHSCT se poursuive tout au long du déploiement du projet et qu'une politique de prévention s'élabore au fur et à mesure des changements vécus par les salariés.

De même, il est important que les IRP aient un droit de regard quant aux moyens mis en œuvre dans le cadre du déploiement. L'épisode récent où la direction a annoncé au CE son intention de faire appel à la sous traitance à CDG2, en raison du nombre insuffisant de RZA le montre bien. Les prévisions en terme d'effectif n'ont pas tenu compte de l'effet cumulatif du temps nécessaire à la formation des RZA et du fait que la sélection a éliminé un nombre de candidats plus important que prévu. Cette situation risque de provoquer une désorganisation supplémentaire sur un mode d'organisation du travail qui sera déstabilisé

par une phase transitoire et de faire naître des sources d'accident et d'incidents qui pénaliseront les salariés Air France.

- **Une conception étroite du périmètre de l'expertise qui s'apparente à une entrave à des investigations de simple bon sens.**

Nos enquêtes dans les escales lors des vols tests nous ont amené à rencontrer des Commandants de Bord, des pilotes, des PNC et des agents du passage. Ces entretiens prévus ou informels nous ont permis d'appréhender concrètement que d'une part les agents du passage n'étaient pas informés et que les PNT ne l'étaient que de façon très superficielle. Toutefois leur intérêt pour le travail que nous étions en train de faire nous a confirmé que, d'un côté, compte tenu de leur rôle et de leur place dans le processus de la touchée, ils étaient partie prenante de façon très proche du projet cible avion et que par ailleurs ces autres acteurs de la touchée étaient directement concernés par la disparition du chef avion en ce qu'ils vont devoir pallier, chacun dans son registre, la suppression de cette coordination globale (haute et basse).

5) Le champ économique

Lors de la négociation du dispositif que nous avons proposé pour réaliser les expertises, la direction a refusé de voir aborder le volet économique du projet cible avion, alors même qu'il entrerait dans les prérogatives normales du CE de demander des analyses au moins globales sur ce thème. La première version de notre proposition abordait le sujet ainsi :

« Les élus souhaitent que l'expertise englobe également les impacts économiques du projet cible avion, mais, toutefois, sans entrer dans les calculs de productivité globale qui ont permis à la direction d'annoncer cet objectif d'économie, l'expertise pourra donner une appréciation des points forts et des points névralgiques de l'organisation du travail actuelle, susceptibles d'influer sur cet objectif ».

Et ce d'autant que l'un des quatre principes énoncés par la direction à l'appui de son projet cible avion est **d'améliorer la productivité pour limiter les impacts liés aux incertitudes du transport aérien**. Force nous est faite aujourd'hui de déplorer l'absence d'éléments sur ce registre. En effet, au regard des efforts d'adaptation et de mobilité professionnelle demandés aux salariés, l'acceptabilité sociale est aussi conditionnée par la connaissance des résultats obtenus grâce à leurs efforts. **A Nice, par exemple, où les effectifs de chefs avions sont majoritairement à 10/15 ans de la retraite, la direction de l'escale garantit que la mobilité ne sera pas obligatoire, que les chefs avions ne seront pas menacés dans leur emploi mais que dans le même temps le projet cible avion va amener à supprimer définitivement ce poste**. Cette remarque nous a été faite à plusieurs reprises car il apparaît nettement que le projet cible avion qui nécessite des investissements importants (développements informatiques, outils, formations longues ...) ne peut pas, si on garantit l'emploi, amener à faire des économies avant plusieurs années.

Les éléments en matière économique devraient a minima et à titre d'illustration porter dans chaque escale sur :

- ✚ Le coût des touchées brutes et pondérées MC et LC, avant cible avion et après,
- ✚ Le coût de formation des RZA et des aménagements salariaux,
- ✚ Le coût des études informatiques et des outils correspondants.
- ✚ Le coût supplémentaire éventuel du recours à une main d'œuvre occasionnelle le temps du mode trajectoire.

C - Pronostics en matière de santé au travail.

1) Les conditions de travail physiques

➤ La pénibilité physique du travail de piste.

La manutention des bagages, lorsque qu'elle n'est pas sous-traitée, pose la question de la difficulté d'Air France de traiter une activité génératrice de pathologies professionnelles et d'absentéisme. Autrement dit, **la sous-traitance de la manutention des bagages permet aussi de sous-traiter les pathologies et la gestion de l'absentéisme.** Cette question de l'absentéisme est de surcroît déterminante sous l'angle des conditions de travail, en l'absence de sous-traitance bagages. La régulation, au sein de l'équipe piste, de la réalisation de ces tâches coûteuses physiquement est une condition de moindre pénibilité. C'est-à-dire que l'équipe piste, en nombre suffisant et ayant une part d'autonomie dans la manutention des bagages (répartition entre les agents selon leurs propres aptitudes physiques) doit permettre à certaines équipes de minimiser les effets de ces manutentions. L'introduction d'une nouvelle fonction RZA dans l'équipe piste vient réduire les marges de manœuvre des agents dans leur autorégulation, celle-ci joue également en situation de travail dite « extrêmes » : +45°C l'été, -10°C l'hiver selon les escales.

➤ La prévision dans la gestion des effectifs et son impact sur les conditions de travail

Plus spécifiquement pour Bastia, mais cela concerne, dans une moindre mesure, les autres escales, la question de l'anticipation des évolutions professionnelles et les conséquences directes sur le traitement de la touchée sur la piste sont fondamentales. Ainsi, pour Bastia, le devenir de l'effectif TSA est une interrogation forte et dimensionnante qui peut entraîner la dégradation des conditions de travail des agents de la piste. En effet, le non remplacement des TSA partant à la retraite dans les prochaines années va réduire le périmètre de leurs activités et entraîner une baisse des effectifs sur la piste. Cela conduirait donc à perdre un agent dans le process de la touchée, avec un report des tâches sur les agents restants et parmi eux, un agent devant prochainement assumer la fonction de RZA (utilisation d'outils de reporting d'activité, de communication avec les autres acteurs de la touchée, animation d'équipe, contrôle de la ZEC, ...) en plus de celle qu'il peut déjà remplir au quotidien (C2, ramp, assistant, ...) ce qui minimise encore le potentiel de l'équipe pour les opérations les plus coûteuses physiquement : la manutention des bagages. Un report de ces opérations se fera donc sur le reste de l'équipe : il s'agit là de la caractérisation d'une forme d'intensification du travail et plus particulièrement d'une tâche dont la nature menace l'intégrité physique des agents compte tenu d'une part, de son caractère répétitif et d'autre part en raison des postures adoptées (inclinaison du tronc en soute, travail en posture accroupie).

La conjugaison de ces deux évolutions dont l'une est directement induite par le projet cible avion risque d'augmenter les problématiques de pathologies professionnelles et d'absentéisme liées à la manutention manuelle des bagages.

2) La charge mentale

- Avec la suppression du poste de chef avion, la disparition d'un collectif de travail

La notion de charge mentale est de plus en plus évoquée d'une façon générale en matière de conditions de travail en raison de la multiplication de projets ayant les mêmes caractéristiques que le projet cible avion et produisant les mêmes effets : isolement des salariés, cloisonnement des fonctions, automatisation des tâches relationnelles, disparition des collectifs de travail, disparition du métier au profit d'une collection de tâches juxtaposées, introduction d'objectifs individuels de productivité, de qualité etc. Les effets négatifs de ces évolutions organisationnelles sur la santé au travail sont d'autant plus à craindre que les métiers sont fortement investis par les salariés du point de vue de leur identité professionnelle. L'analyse sociologique des métiers de l'exploitation met bien en évidence les phénomènes de construction identitaires au travail avec ce que les chercheurs ont appelé *Le désir de métier*¹ et nous rappelle combien ce désir de métier est caractéristique des métiers de l'exploitation.

L'essentiel des difficultés que les salariés rencontrent se noue autour du travail invisible et des collectifs de travail. Les effets induits de *"la main invisible du coordo"* sont la constitution d'un collectif de travail temporaire qui va concrétiser en compétence collective et, le temps de la touchée, les objectifs poursuivis par les différents acteurs : qualité de service, sécurité, ponctualité, sûreté.

"le collectif est lié à l'existence de règles partagées qui orientent les arbitrages face aux dilemmes de l'activité, qui protègent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail"

"le collectif défend la santé de ses membres dans la mesure où il pousse à ce que le débat social ne porte pas directement sur des questions de personnalité mais sur des questions qui dépassent le niveau individuel, sur des questions d'organisation du travail"²

Ces objectifs prioritaires et partagés par les acteurs de la touchée vont se noyer dans une multitude d'autres objectifs plus quotidiens, liés à la gestion des aléas qui interviennent dans la coordination ordonnée des différents acteurs de la touchée. (retard du camion carburant, arrivée du fret, taille du camion catering qui bloque une porte de l'avion...)

Avec le projet cible avion, les enjeux de productivité et de rentabilité vont devenir dominants en raison de l'éclatement et de la répartition des activités de coordination haute et basse du chef avion. Les prises de responsabilité communes à la piste, au CLD et au PCC (traitement du vol dans le bon délai et dans le respect des réglementations sécurité et sûreté) vont introduire une pression supplémentaire assurée par le RZA à travers l'attribution des codes retard. Cette fonction de régulation que le RZA devra assumer n'est pas indiquée comme telle dans la check list, elle risque de devenir rapidement dominante dans les préoccupations du salarié qui tiendra ce poste.

La plupart des projets de réorganisation aujourd'hui partent d'une idée classique qui remonte à l'organisation scientifique du travail (OST) qui considérait le collectif de travail comme une entrave à la rationalisation. Dans cette optique, les projets de réorganisation

¹ Florence Osty - *Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail* - Presses universitaires de Rennes

² Philippe Davezies - *La santé au travail, une construction collective* - in *Santé et travail* n° 52 juillet 2005. P 24,28

destinés à améliorer la productivité s'attachent à séparer les hommes, désarticuler les métiers et traquer les espaces d'initiative.

Le collectif de travail tel que nous l'évoquons ici, ne se décrète pas, mais il peut se former spontanément sur la base des préoccupations convergentes de tous les acteurs vers une coopération non prévue par l'organisation du travail, mais qui se révèle utile à chacun pour combler le décalage inévitable entre le prescrit qui définit la touchée et la réalité des aléas plus ou moins mineurs.

Le métier de coordo vient, le temps d'une touchée, raccrocher chacun à un collectif de travail dont il garantit, in fine l'exécution des tâches dans le respect de la réglementation et des objectifs poursuivis par la Compagnie. Avec le projet cible avion on voit se profiler plusieurs collectifs de travail éparpillés en bas sur la piste sous la houlette du RZA, en haut sur la passerelle avec le PNT, PNC et le passage et ailleurs ... avec le CLD et le PCC.

Ce sont 5 collectifs de travail qui devront réaliser des actions convergentes dans une durée donnée avec un ordre planifié des interventions régit par le système des infos négatives. Les espaces d'autonomie et de construction personnelle semblent à priori plus ouverts (responsabilités des acteurs de la piste + le RZA). Mais l'importance du collectif comme espace de discussion et d'arbitrage s'accroît alors que dans le même temps l'organisation du travail accentue ses effets en produisant de plus en plus de division et de cloisonnement.

Si le projet cible avion ne prend pas en compte, dans sa mise en place, cette réalité, on peut imaginer facilement les risques encourus à l'avenir par le personnel des escales :

- Intensification du travail, en particulier charge mentale
- Généralisation du sentiment d'urgence qui est déjà une caractéristique forte de la touchée
- Pression sur les résultats
- Mise en concurrence délibérée des salariés avec une évaluation qualité (codes retard).

C'est alors que les problèmes interviendront, car chacun va se trouver seul face à ses propres difficultés, chacun va avoir le sentiment de faire un travail de mauvaise qualité et ne pourra faire état de ses difficultés par crainte des jugements négatifs de sa hiérarchie et/ou de ses collègues. De ce fait les difficultés rencontrées dans le travail par les uns et les autres se trouveront dissimulées et chacun les portera comme un problème personnel. Ceci entraînera un recul des espaces de discussion, d'élaboration collective et de solidarité.

Contrairement à une croyance répandue parmi les managers et soutenue par les principes de mise en place du projet cible avion, le mode de management participatif ne remplace pas le collectif de travail qui agit comme soutien des salariés en dehors du système organisationnel et hiérarchique. Le collectif de travail est une réaction collective de défense destiné à minimiser les effets destructeurs de l'organisation du travail, quand la gestion des écarts entre le travail prescrit et le travail réel devient impossible. Réussir à faire « *quand même son travail* » malgré la réalité qui résiste c'est faire des choses qui ne sont pas prévues, voire interdites (cf. l'échec des campagnes de sécurité sur le port des équipements de protection individuelle) et de cela on ne peut pas parler avec la hiérarchie. On peut tout juste échanger avec des collègues à condition d'être en confiance avec eux et de savoir que l'on ne sera pas jugé de façon malveillante.

De ce point de vue, le mode participatif tel qu'il est organisé pour le projet cible avion et vanté par le management comme l'expression d'une reconnaissance, ne constitue pas un espace de discussion et les agents qui ont participé aux réunions organisées dans ce cadre ont déjà été nombreux à expérimenter cette réalité.

➤ Le nouveau métier d'ACC

Dans le cadre du **traitement simultané des vols par les ACC** et au-delà de la question du nombre de vols à traiter, les conditions de travail seront déterminées par la capacité du système d'information à hiérarchiser et prioriser les alertes à traiter par l'agent. C'est au niveau de la conception de l'interface des outils informatiques (mode de présentation de l'information, aide à la décision, facilité d'usage, ...) que va se jouer le sens du travail de l'ACC. Compte tenu de l'évolution radicale du métier (passage d'un métier qui se faisait beaucoup par le corps - de très nombreux déplacements, du visuel, du gestuel, de l'écoute, du manuel aussi par la participation au processus piste - à un métier qui sera exclusivement articulé par des fonctions cognitives (vigilance, attention, réactivité dans le traitement des informations présentées sur écran) la question de l'adaptation de l'outil informatique aux besoins de l'ACC pour traiter au mieux et avec son expérience plusieurs vols est déterminante dans l'acceptation de ce nouveau poste de travail, Déterminante également pour la réussite des interactions avec la piste, les PN et pour la pérennité même du sens de la coordination des vols. Dit par la négative, l'ACC et d'ailleurs également l'AMC pourront-ils traiter les informations nécessaires au processus de la touchée sans que cela se traduise par des actions de non sécurité, et de non ponctualité ? Les salariés risquent alors de s'engager dans un processus de retrait par rapport à leur métier et à leur entreprise, induisant à terme une démotivation et/ou pouvant déboucher sur l'apparition de symptômes physiques (maux de tête, stress, fatigue, ...) relevant systématiquement d'un problème de charge mentale.

D - Retour sur la méthode utilisée pour la mise en place du projet.

1) *L'échec du mode participatif*

La méthode participative prévue par le projet a rencontré sur le terrain une réalité (antériorité du mode de relation, systèmes de régulation, culture métier) qui n'a pas permis qu'elle soit efficace. De plus l'information des escales sur le projet et leur autonomie relative pour informer leurs agents (documents réalisés en central) n'ont pas contribué à la spontanéité des échanges. L'analyse sociologique des métiers de l'exploitation avait déjà soulevé cette question :

« Les incompréhensions du participatif :

Dès la première séance les agents ne cessent de souligner les ambiguïtés de la démarche participative, mais fournissent aussi les indices d'un mécanisme d'évitement :

D'un côté, on est en présence d'un pouvoir d'autorité s'exerçant par le contrôle hiérarchique et les process organisationnels visant, entre autre à contrôler le travail des agents.

De l'autre on est en présence d'un pouvoir professionnel porté par les agents de terrain s'exerçant par leur capacité à développer une certaine forme d'autonomie à l'égard des normes et procédures existantes.

On est donc sur différentes conceptions sur la manière d'exercer le travail. Au sein de la démarche participative, la rencontre entre ces deux logiques aboutit à des antagonismes porteurs d'incompréhension. Dans cette dualité, on notera que l'acteur syndical joue un rôle crucial, car d'une certaine manière, c'est un des acteurs de l'entreprise qui parvient à articuler plus ou moins bien ces deux logiques à travers les négociations sur la gestion de l'emploi et des filières. Ce faisant c'est un acteur qui parvient à créer des liens entre le management supérieur et les agents de terrain »

(p. 361-362 rapport final - Les métiers du trafic, de la piste et du passage - décembre 2004)

La mise à l'écart des élus et des syndicats, du dispositif participatif, dans certaines escales, a accentué largement les attitudes de retrait, d'incompréhension et finalement de méfiance de certains agents et représentants du personnel.

2) *La traduction de la méthode sur le terrain et les effets de la centralisation des opérations de déploiement*

La diffusion non synchronisée et cloisonnée des informations concernant la mise en place du projet cible avion auprès des différents acteurs de la touchée (PNT, PNC, Passage, piste et trafic) contribue fortement à l'inquiétude des agents et favorise la circulation de rumeurs sur des aspects les plus divers. En effet, ils sont évidemment en contact de façon quotidienne et n'ont pas le même niveau d'information, sachant que chaque profession est

engagée dans des processus de changement qui touchent aussi directement son activité (cible passage, mise en place de Géode...)

Plusieurs interlocuteurs dans les escales ont noté que l'information au moment du lancement du projet et de la mise en place des groupes participatifs était importante, mais qu'ensuite le projet cible avion n'a plus été abordé jusqu'à la mise en place des vols tests en novembre. De même, très peu d'interlocuteurs étaient informés de la démarche d'expertise qui s'est inscrite en même temps que les vols tests, de son statut et de son objectif. Nous avons pu constater en réalisant l'enquête à CDG2 que les salariés n'étaient pas informés du déroulement des étapes du mode trajectoire, il serait dommageable pour l'efficacité de la mise en place que cette situation se renouvelle dans les escales de province.

Les modalités de mise en place du projet font apparaître sur le plan du dialogue social l'importance accordée au respect des procédures et des obligations juridiques en délaissant le plus souvent l'intérêt que pourrait représenter pour les partenaires sociaux l'expertise d'un point de vue extérieur et objectif. Les modalités font apparaître également la réalité du dialogue social en ce qu'elles montrent combien les élus, peu informés sur le projet, ont des difficultés à établir leur légitimité représentative et technique auprès des salariés. Cette réalité constitue de fait un frein au fonctionnement normal des canaux d'échanges et de communication dans une entreprise et induit des facteurs de risques ne serait ce qu'à travers des incompréhensions de ce que le projet souhaite atteindre comme résultats et de ce que la direction attend des salariés. Au jour où nous écrivons ce rapport nombre de salariés ont perdu ou sont en train de perdre leurs repères par rapport aux modes d'organisation du travail anciens sans pouvoir mettre à la place un mode de fonctionnement qui ait un sens pour eux.

La dimension ressources humaines proprement dite, c'est-à-dire tout ce qui reste quand on a traité les questions d'organisation du travail, d'outils, de mise en adéquation des différentes fonctions entre elles ; les questions de gestion des ressources humaines (primes, évolution dans la filière, formation, qualification), risque d'être occultée ou pas suffisamment prise en compte pour ce qu'elle représente en termes de bien être au travail mais aussi en termes de réussite des changements mis en œuvre. Il s'agit encore une fois de la capacité de l'entreprise à pouvoir envisager le facteur humain comme une composante riche de capacité d'adaptation plutôt que comme un facteur de risque potentiel d'erreur.

3) La globalité du process de la touchée.

Nous l'avons déjà évoqué plus haut, mais le refus de considérer que le process de la touchée englobe le PN et le Passage, contribue à décrédibiliser la communication sur le projet et à délégitimer les hiérarchiques chargés de le promouvoir. Ce phénomène est accentué dans les escales France, où une plus grande proximité géographique entraîne des échanges permanents, quotidiens entre les acteurs de la touchée. Plusieurs CDB ne savaient pas qu'ils participaient à un vol test, pas plus que certaines équipes du passage. Il nous paraît dangereux de renforcer les effets structurels de cloisonnement déjà existants entre les différents métiers par une telle attitude et notamment quand on exprime le souci de l'acceptabilité sociale du projet.

II - Que faut-il retenir en priorité pour chaque escale face au projet cible avion ?

Escale de Marseille

➤ Calendrier

Enquête et vols tests : 21 et 22 novembre 2005

Présentation de l'expertise au CHSCT : 11 janvier 2006

Réunion de consultation du CHSCT :

➤ Accueil

L'accueil de la direction a été correct avec une certaine réticence pour nous donner des informations spécifiques autrement que par oral : difficulté à recueillir les documents qui nous ont été projetés au motif qu'ils devaient être présentés ultérieurement au CHSCT dans le cadre de l'information sur le projet. L'accueil de la part des élus a été très bon, ils étaient particulièrement concernés par l'utilité de notre expertise. Ils ont travaillé à partir de notre rapport et ont adressé à la direction une somme de questions restées sans réponses à l'issue du CHSCT de restitution de l'expertise. Tous les salariés rencontrés sur le terrain n'étaient pas informés de l'objectif de notre mission mais lorsqu'ils en ont compris l'enjeu ils nous ont livré librement leur point de vue, de même pour les cadres.

➤ Particularités de l'escale

Aucune tâche n'est sous traitée. La mobilité professionnelle est quasiment inexistante.

L'absentéisme est mis en avant par la direction de l'escale comme un problème local avec une curieuse façon de le compter. En fait il s'agit de non présence au travail quelque soit le motif, et c'est de l'ordre de 30% alors que l'absentéisme maladie ne représente que 5 à 6% du nombre de jours travaillées en moyenne annuelle.

L'accord sur la polyvalence à la piste est récent (2001)

Une escale qui a une expérience des vols internationaux ce qui donne une conscience du métier plus forte et valorisante à laquelle on ne fait plus appel compte tenu de la nature du trafic.

La concurrence des low cost est préoccupante

À la piste : le poly qui fait le ramp ne fait pas le C2 en même temps, mais tous participent au chargement et au déchargement.

Au trafic : les chefs avion tiennent 3 postes sur lesquels ils tournent à chaque vacation : 2 postes fixes : préparation du vol et coordination centralisée et un poste de coordination autour de l'avion chargé de superviser les différentes activités et de mettre la passerelle. L'organisation du travail du trafic à Marseille est déjà en partie sur le mode cible avion avec un back office. Les postes de back office et de chef avion sont tenus par les mêmes salariés qui tournent au rythme des vacations.

➤ Questions spécifiques à Marseille

L'organisation du travail à la piste est conçue sur la base d'équipes fixes de 3 agents, qui tournent avec les mêmes équipes au trafic et au passage. Un système articulé entre la piste, le trafic et le passage. Ceci pose la question de l'autorité du RZA sachant que les équipes de 3 agents ne travaillent pas forcément de la même façon. L'organisation du travail des personnels de la touchée est une organisation qui préserve le mieux possible les conditions de travail tant sur le plan physique que du point de vue de la charge mentale. Autonomie, stabilité des équipes sont à même de favoriser la présence de collectifs de travail et d'apporter une garantie quant à la mise en œuvre d'une compétence collective efficace, chacun connaissant les façons de procéder des autres collègues.

L'ancienneté moyenne du personnel piste et trafic rend caduque l'incitation positive pour les polys qui souhaiteraient être RZA., de même pour les chefs avion à propos desquels on peut se demander comment ils vont être « redistribués » dans les différentes fonctions qui seront éclatées.

L'absence du SRB (excepté pour le vol Alger)

Escale de NICE

➤ **Calendrier**

Enquête et vols tests : 16 et 17 novembre 2005

Présentation de l'expertise au CHSCT : 5 janvier 2006

Réunion de consultation du CHSCT : 12 janvier 2006

➤ **Accueil**

L'accueil de la direction a été correct avec une certaine réticence pour nous donner des informations spécifiques autrement que par oral, difficulté à recueillir les documents qui nous ont été projetés au motif qu'ils devaient être présentés ultérieurement au CHSCT dans le cadre de l'information sur le projet. Bon accueil des élus. Les salariés rencontrés sur le terrain n'étaient pas informés de l'objectif de notre mission mais lorsqu'ils en ont compris l'enjeu ils nous ont livré librement leur point de vue, de même pour les cadres. Toutefois les chefs avions ne voulaient pas participer aux vols tests.

➤ **Particularités de l'escale**

Nice est le deuxième aéroport français.

Au trafic 31 personnes sur 47 ont entre 48 et 53 ans, ce qui veut dire qu'ils sont encore éloignés de la retraite. L'attrition naturelle attendue pour servir la mise en conformité des effectifs avec la suppression du chef avion ne sera pas au rendez vous avant 10 ans au moins.

Pas de sous traitance à l'exception du ménage et l'escale fait appel à des travailleurs saisonniers l'été.

La mobilité professionnelle est fortement marquée par une culture de la séniorité. La sélection des RZA ne tient pas compte des fonctionnements locaux sur ce point, mais la direction de l'escale s'est engagée à soumettre la sélection réalisée en central aux partenaires locaux.

La navette : 19 vols quotidiens avec Orly et gestion des transit du Hub.

A la piste les équipes sont composées de 4 agents 2 polys et 2 caristes. Le SRB est en test et les élus craignent que sa généralisation rende l'effectif en galerie insuffisant.(une seule personne en galerie pour charger et décharger rend la manipulation du SRB en même temps impossible).

Au trafic pas d'équipes fixes, les régulations sont individualisées.

➤ **Questions spécifiques à Nice**

Le SRB est incontournable avec le projet cible avion, quid des effectifs en galerie ?

La perte de la supervision du timing par le chef avion, ne semble pas pouvoir être assurée sereinement par le RZA. (Il aide au chargement et monte en soute)

Aujourd'hui seul le PDC est signé par le C2, l'organisation des autres signatures ne semble pas claire.

L'évolution des chefs avions est confuse en raison de la tranche d'âge concernée et de l'organisation ancienne qui restera pour les compagnies assistées.

Qui prendra la passerelle ?

Escale de Lyon

➤ **Calendrier :**

- Terrain : 24 & 25 novembre 2005 (2 consultants sur 2 jours),
- Réunion de présentation rapport : 03 janvier 2006,
- Réunion vote (avis sur le projet) : 26 janvier 2006.

➤ **Accueil :**

- Très bon de la part des élus et de la direction.

➤ **Particularités de l'escale :**

- Environ 500 personnes dans l'escale,
- 3 plages de hub quotidiennes,
- Essentiellement des transversales,
- Pour la Piste, un niveau de sous-traitance important : jusqu'au C2. L'ensemble des polys pourra accéder à la fonction RZA.
- Pour le Trafic, traitement classique d'un vol (coordo. qui se charge de la passerelle, ...). 14 départs estimés (retraite et évolution vers autres services)

➤ **Questions spécifiques à Lyon :**

- Nouvelle interactions à construire entre les agents Piste et les sous-traitants : quelles marges de manœuvre pour le RZA ?,
 - o Jusqu'à aujourd'hui il existe une différenciation forte entre le Polys Air France et le C2 REINIER,
 - o Le RZA contre signera pour validation du travail réalisé par le C2,
 - o Comment rendre cohérent l'organisation du travail de REINIER et Air France ?
- Traitement des vols non "acarisés" au large au niveau du BO / PCC

Escale de Toulouse

➤ Calendrier

Terrain : 15 & 16 novembre 2005 (2 consultants sur 2 jours),

Réunion de présentation rapport : 12 janvier 2006,

Réunion vote (avis sur le projet) : 17 janvier 2006.

➤ Accueil

Bon accueil par la direction et les élus. Le rapport est celui qui a été le plus modifié par la direction. La secrétaire du CHSCT a dû batailler ferme pour limiter les modifications. Celles qui ont été faites ont donc été présentées comme ayant été validées par elle. Ces modifications portent surtout sur la description de l'activité et semblaient viser à « lisser » notre description en la rapprochant le plus possible des procédures.

Toutefois, peu de modifications sur la partie «les questions que pose le projet cible avion »

➤ Particularités de l'escale :

Une activité très marquée par la Navette.

Des vols toujours en simultané, jusqu'à 15-19 vols en quasi simultané.

Une sous-traitance assez développée : manutention, traction, ménage, hôtellerie

Des problèmes d'infrastructures aéroportuaires : pétroliers qui utilisent de gros camions qui bloquent les issues arrière gauche des avions.

1 fréquence par type de vols (Navette, CDG, transversaux, internationaux)

A la piste, 80 agents, tous polyvalents et ayant la qualification C2 (à l'exception de quelques uns qui n'ont pas encore eu toutes leurs formations malgré la réussite à l'examen)

2 agents AF sur les gros modules, 1 seul agent sur les petits modules.

Des formateurs souvent sur le terrain pour pallier à l'absentéisme, au détriment des actions de formations qu'ils ont à mener.

50 RZA à sélectionner sur 73 agents piste.

Au trafic, 48 agents

Traitement de A à Z des vols

Existence d'un PC

De 48 à 31 agents de trafic (7 départs en retraite, 1 intégration PNC, 9 réorientations)

➤ Questions spécifiques à Toulouse

Des craintes par rapport aux primes malgré les explications données par la direction

La synchronisation entre le timing du RZA et les HLE très tardives

La gestion des nouvelles tâches du RZA lors des problèmes de régulation

Les problèmes liés au fret : risque de manque de visibilité sur les volumes des charges de fret et les charges à dépalettiser p. ex.

La formation des RZA, notamment aux matières dangereuses, dans les escales où il y a du fret / La question des chargements réglementés

La question de la confiance faite à des outils comme MANALAT

Les deux tiers des polys seront ils capables de devenir RZA ?

Escale de Bordeaux

➤ **Calendrier :**

Terrain : 18 novembre 2005 (2 consultants / 1 jour),

Réunion de présentation rapport : 05 janvier 2006,

Réunion vote (avis sur le projet) : 18 janvier 2006.

➤ **Accueil :**

Bon accueil par la direction et les élus.

Des modifications au rapport apportées directement dans le corps du texte mais ne portant que sur la description de l'activité et sur des éléments de précision, pas sur les analyses.

Une présentation qui s'est très bien passée, le responsable pôle avion donnant déjà des éléments de réponse. La direction s'est engagée à fournir un argumentaire de réponses aux questions posées dans le rapport 5-6j avant le CHSCT de consultation.

➤ **Particularités de l'escale :**

Une activité marquée par la navette, les vols transversaux et la jetée ibérique.

Une sous-traitance assez développée : traction, chargement vrac, petits modules, hôtellerie, nettoyage.

Au Trafic, organisation classique, traitement des vols de A à Z, à noter :

un poste dédié à la coordination de l'activité ainsi qu'à la gestion des communications

6 bivalents trafic / passage

peu de visibilité sur les parkings depuis la salle de trafic

De 41 à 33 agents.

A la Piste, des agents ayant tous la qualification C2 et polyvalents sur toutes les tâches.

2 agents AF sur les conteneurisés, 1 agent AF sur les vracs.

Un schéma d'intervention identique pour AF et les compagnies assistées.

A terme, objectif de 100% de l'effectif piste RZA (soit une trentaine d'agents)

➤ **Questions spécifiques à Bordeaux:**

La Passerelle = « process piste » à valider

Visibilité sur les flux passagers sur la passerelle, notamment en période de fortes chaleurs

Le devenir de la fonction documentaire en volume et non en poids pour l'instant (nouveaux écrans)

Le sentiment de report de la gestion du timing sur les agents de piste

La question de la conformité à la prescription du déroulé des tâches (peut être transversale...) et de la synchronisation entre check list et HLE, arrivée de bagages tardive...

Le traitement des compagnies assistées

Le nombre de polyvalents souhaitant devenir RZA

La confiance entre RZA et C2/2ème poly

Escale de Montpellier

➤ **Calendrier :**

Terrain : 03 novembre 2005 (2 consultants sur 2 jours),

Réunion de présentation rapport : 16 décembre 2005,

Réunion vote (avis sur le projet) : inconnue.

➤ **Accueil :**

Très bon accueil par les élus et la direction.

Des modifications au rapport évoquées par téléphone et ne portant que sur la description de l'activité.

➤ **Particularités de l'escale :**

Escale où le document de présentation était différent du rapport.

Une escale où peu de choses sont sous-traitées (seulement le ménage)

Au trafic

Une séparation entre back-office/PCC et coordination « terrain » déjà en œuvre

De 10 à 5 agents de trafic avec Cible avion, principalement des départs naturels.

A la piste,

Une forte solidarité, des agents qui tournent sur toutes les tâches pénibles.

11 RZA à sélectionner parmi 52 agents de piste.

5 personnes sous l'avion pour les gros modules, 3 pour les petits

➤ **Questions spécifiques à Montpellier:**

L'impact de la prise en charge de la fonction C2 par le RZA sur la polyvalence des autres agents polys.

L'impact sur la solidarité et la pénibilité pour les polys d'un RZA qui monte en soute (et qui tient donc la fonction C2 et participe au chargement)

Escale de Nantes

➤ **Calendrier :**

- Terrain : 14 novembre 2005 (2 consultants sur 1 journée),
- Réunion de présentation rapport : 11 janvier 2006,
- Réunion vote (avis sur le projet) : 20 janvier 2006.

➤ **Accueil :**

- Très bon de la part des élus et de la direction.

➤ **Particularités de l'escale :**

- Pour la Piste, l'ensemble des agents de piste tourne sur toutes les tâches sur les différents avions traités : presque tous sont polyvalents, ils ont donc tous la qualification C2.
- Pour le Trafic, les agents traitent les vols dans l'ensemble comme dans les autres escales. Deux agents sont détachés KP.

➤ **Questions spécifiques à Nantes :**

- 15 à 20 agents RZA seront sélectionnés parmi les agents de piste non TSA,
- Peu de départs à la retraite sont aujourd'hui identifiés (pour la Piste & le Trafic),
- Les aménagements des postes de travail BO / PCC pour répondre aux contraintes de travail sur écran,
- Le traitement du processus passerelle reste à définir.

Escale d'Ajaccio

Calendrier

Terrain : un consultant le 21 novembre 2005

Aucune réunion de restitution en notre présence n'était prévue

Accueil

Un contexte un peu mouvementé au niveau de la direction :

un changement de chef d'escale le jour du vol test et de la visite Alpha Conseil, le nouveau arrive de Mexico et semble assez loin du projet Cible Avion

le responsable pôle avion a eu un accident de voiture le matin même

Des modifications apportées au rapport sur des éléments de précision mais aussi sur le fond, quelques paragraphes entiers supprimés, soi-disant (selon la secrétaire du CHSCT) parce qu'ils étaient « subjectifs » ou « traduisaient des jugements de valeur ».

Nombreux contacts avec la secrétaire du CHSCT à propos de ces modifications.

Rapport renvoyé en tenant compte de certaines modifications, pas de toutes (et notamment pas des suppressions de paragraphes).

Particularités de l'escale :

Une activité marquée par la saisonnalité et par le traitement des compagnies assistées, notamment CCM, largement les plus nombreux.

Les samedis d'été, activité beaucoup plus contrainte du fait de la simultanéité et de la succession des vols.

Pas du tout de sous-traitance, y.compris pour le ménage.

Pas de passerelle, pas de push back, pas de PPU, pas de SRB.

De rares pleins carburant du fait du prix du pétrole sur l'île.

Très grande proximité géographique des infrastructures aéroportuaires.

A la piste, « l'assistant avion fait tout » : un agent AF a le leadership sur le traitement d'un avion et tient à la fois les fonctions RAMP et C2. IL peut toutefois déléguer souvent la manipulation des loaders sur les vols conteneurisés, même si c'est lui qui signe le PDC en tant que C2. Impression chez les agents eux-mêmes que cette polyvalence est contraire à ce qui est enseigné lors des stages de formation et qu'elle génère des dysfonctionnements.

7 agents sur les vols conteneurisés

6 agents sur les vracs.

21 RZA devraient être sélectionnés sur 59 agents permanents temps complet.

Au trafic, des agents décrits comme ayant chacun leur façon de travailler, et n'utilisant pas toujours les moyens de communication à disposition : la taille de l'escale permet d'échanger les informations de vive voix. Certains peuvent apparemment rester peu de temps sous l'avion, ce qui a pu amener les assistants avion à prendre en charge certaines fonctions par délégation (ex : prévenir le chef avion au bureau si certains intervenants

n'arrivent pas ou s'il y a un Pb sur la ZEC). Au bureau, personne n'est dédié à la fréquence ou au standard, le premier agent disponible répond au téléphone et transmet l'information.

Un essai de séparation des activités sur la touchée et au bureau a été tenté il y a quelques années. Cela a laissé un très mauvais souvenir aux agents qui avaient participé au test.

Les équipages CCM mobilisent davantage les agents de trafic que les agents AF : équipages AF viennent moins souvent à l'escale, ne font pas de départs secs depuis Ajaccio et se voient donner leurs dossiers de vols à Orly généralement.

Il arrive que les agents ne soient que 3 voire 2 au bureau ce qui peut induire des moments où le bureau est vide.

Cible Avion : de 12 à 9 agents de trafic (= chiffre moyen devant suffire à l'activité été comme à l'activité hiver). 1 départ en retraite et réorientation vers le passage.

Questions spécifiques à Ajaccio :

Adaptation des effectifs Cible Avion pour l'été, et notamment pour faire face à l'absentéisme fort à AJA

Traitement des compagnies assistées, phasage du calendrier entre le passage à Cible avion pour les avions AF et les modes de prise en charge des autres avions, notamment CCM : comment assurer le cas échéant, en même temps, la permanence au PCC/BO et le traitement de A à Z des avions d'autres compagnies si les effectifs sont trop serrés ?

L'utilisation des outils alors qu'aujourd'hui les SRB n'existent pas à AJA et que les stornos sont peu utilisés.

La présence en soute du RZA et les conséquences sur les conditions de travail des polyvalents / L'impact de la prise en charge de la fonction C2 par le RZA sur la polyvalence des autres agents polys./ La délégation de la responsabilité C2

L'autorité fonctionnelle du RZA sur ses collègues : cf la « mentalité corse » et le risque pour les RZA que les relations prévalent sur la fonction et que les collectifs de travail se bloquent.

Le devenir des bivalents.

Escale de Bastia

Calendrier :

- Terrain : 05 novembre 2006 (1 consultant) mais décalage au 05 janvier 2006,
- Pas de réunion de restitution en notre présence prévue.

Accueil :

- Excellent de la part des élus et de la direction.

Particularités de l'escale :

- Escale de faible taille,
- Très forte saisonnalité,
- Pour la Piste, une équipe qui se charge de l'ensemble des activités (pas de sous-traitance autre que le carburant),
- Pour le Trafic, 12 agents avec 4 bivalents.

Questions spécifiques à Bastia :

- L'information & la communication envers le CHSCT ?
- Le devenir des TSA : réduction de l'effectif en fonction des départs naturels ?
- Les marges de manœuvre en terme d'effectif entre évolution des TSA et TPM & TPI ?
- La mise en place du RZA et les interrogations sur le devenir des TSA constituent une crainte forte quant à l'intensification du travail de manutention.

III – Conclusion

Notre travail, par la nature même de son périmètre défini par les partenaires sociaux a surtout abordé les enjeux organisationnels et les conséquences avérées dès aujourd'hui, ou probables demain sur les conditions de travail et la santé au travail. Il revêt donc une tonalité plus proche des préoccupations du CHSCT que de celles d'un CE.

Les enjeux organisationnels, on l'aura compris, sont à l'origine du fondement même du projet. L'organisation du travail sur le terrain qui en découlera donnera ou pas un sens au travail des salariés. Autrement dit, il est indispensable qu'ils comprennent les tenants et les aboutissants de telle ou telle façon de fonctionner. Le travail tel qu'on va leur prescrire doit avoir à leurs yeux l'intérêt d'être faisable et efficace. Aujourd'hui ces aspects organisationnels ne sont pas visibles concrètement dans les escales de province et les vols tests n'ont pas été probants sur ce point. Ils ont permis de constater que la check list du RZA (qui n'est pas une définition de poste) posait un certain nombre de questions en termes de simultanéité, de supervision d'actions auxquelles on participe. L'argument qui consiste à dire que le RZA va pouvoir coordonner plus efficacement les activités piste parce qu'il est sur la ZEC n'est pas apparu évident à tous les observateurs et salariés concernés et les vols tests ont introduit de la confusion par rapport à la communication forcément théorique du projet au moment de son lancement et des premières informations. En ce qui concerne la ponctualité, la sécurité et la sûreté, ces trois objectifs restent aujourd'hui en suspens. En effet, comment différencier les aléas qui vont ressortir de l'activité dite normale, des aléas qui vont découler du mode trajectoire, puis du mode cible ? Un suivi partagé et paritaire de ces objectifs s'impose pour apprécier les coûts humains de la nécessaire adaptation des modes opératoires dans ces nouveaux postes de travail qui demandent aux salariés de faire appel à des ressources intellectuelles et physiques nouvelles ou différentes.

Les enjeux concurrentiels évoqués à l'appui de ce projet sont assez difficilement appréhendables par les élus aujourd'hui. Quels sont les critères d'évaluation que se donne la direction pour apprécier cet aspect du projet cible avion ? Là encore la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'environnement technologique va dépendre essentiellement de la capacité des salariés à modifier leurs modes opératoires pour rentabiliser les nouveaux outils. Qui dit enjeux concurrentiels dit également coût et gains de productivité. Comment la direction envisage-t-elle, grâce aux nouvelles technologies dans lesquelles elle investit, réaliser ces économies qui lui feront mieux résister à la concurrence ?

Les enjeux économiques sont évidemment en droite ligne des enjeux concurrentiels et le coût de la touchée est un indicateur essentiel pour apprécier les gains que le projet cible avion peut apporter sur ce point. La diversité des escales presque à tous points de vue rend cet indicateur particulièrement précieux. En effet, comment comparer le coût d'une touchée lyonnaise où la sous traitance est complète avec une touchée marseillaise où tous les salariés appartiennent à Air France. ? Comment apprécier les gains que le projet cible avion peut apporter aux escales corses par rapport à une escale comme Toulouse ? Les élus souhaitent pouvoir disposer des informations nécessaires pour pouvoir apprécier de façon concrète les enjeux de ce projet cible avion.

On peut, à travers nos expertises, cerner quelques points importants au plan **des enjeux sociaux d'acceptation et d'appropriation**. Ces enjeux ont un spectre assez large qui va jusqu'à considérer les moyens dont les salariés vont disposer pour trouver un sens à leur travail, les futurs RZA et les ex chefs avions sont particulièrement concernés mais aussi tous ceux qui aspirent à évoluer au sein d'Air France.

La construction identitaire qui ne se réalise bien qu'au sein d'un métier varié, complet, autonome pourra-t-elle être satisfaite dans l'environnement de haute technologie qui va présider à l'ensemble des opérations de la touchée ?

Le caractère virtuel de nombre d'activités va constituer au-delà d'un certain seuil un enjeu fort en matière de sécurité et de sûreté, enjeux qui ont tendance à se banaliser en l'absence de signaux concrets et avec l'habitude et l'automatisation des processus cognitifs auxquels les outils informatiques encouragent. Cette tendance forte dans les nouvelles organisations implique justement que face à la complexité qu'introduisent ces outils les salariés puissent trouver des repères dans les collectifs de travail. Un article du Monde se faisait l'écho de ce paradoxe qui consiste à automatiser au maximum pour diminuer les risques attribués au facteur humain alors que c'est l'être humain qui peut sauver certaines situations en s'affranchissant des consignes qui deviennent, à un moment précis, inadaptées.

« Dans la prochaine décennie « les accidents seront liés à la complexité grandissante du système » prédit E.H., Comprenez : les pressions qu'exercent sur les équipages les compagnies aériennes et l'évolution de l'aéronautique en général : stress au travail, avions vieillissants et moins bien entretenus dans certaines zones, fragilité économique de certaines compagnies aggravée par le pétrole cher et les billets bradés Tous ces risques organisationnels sont des sources de déstabilisation... devant cette situation c'est l'automatisation la plus complète qui est recherchée avec ce paradoxe : « l'homme a ce réflexe de survie qui le fait quitter les procédures pour inventer des solutions. Les citoyens sont ils prêts à monter dans des avions automatisés peut être un peu plus sûrs mais qui n'auront jamais cet instinct ? » Journal Le Monde : Crashes aériens, erreurs humaines. 26 octobre 2005

C'est dans cet esprit que nous avons conclu toutes nos expertises par cette dimension du facteur humain qui peut devenir une composante forte de l'enjeu social de l'acceptabilité et de l'appropriation du projet par les salariés et leurs représentants. Pour mémoire nous rappelons cette conclusion ci-dessous.

Ce projet vise à rationaliser l'activité pour améliorer la productivité et la sécurité. Il prétend éliminer au maximum les défaillances du facteur humain en automatisant et en mutualisant les activités de coordination concentrées aujourd'hui dans le métier de chef avion. Par contre on semble compter sur la responsabilisation des acteurs et leur professionnalisation (RZA, back office et PCC) pour limiter les risques d'erreur (sécurité, qualité).

Du côté de la ressource humaine, le projet semble oublier que la situation de travail ne peut jamais être entièrement maîtrisable par le prescrit, il y a place pour l'incident, l'aléa imprévisible, l'inconnu. Ce sont toutes les anecdotes que nous avons recueillies sous la forme d'incidents et/ou d'accidents évités, où tout simplement de qualité de service offerte aux passagers. La ressource humaine c'est aussi la culture, nous avons entendu partout un grand attachement à la « compagnie », les valeurs relatives à ce qui est bien ou mal, à ce qui est juste ou injuste. Une politique de prévention ne peut ignorer tous ces aspects qui permettent la liaison entre ce qui ressort des « sciences de l'ingénieur » et ce qui ressort des « sciences humaines et gestionnaires » : la psychologie du travail et son domaine d'application : la gestion des ressources humaines.