Entre service public et service privé

La valorisation du travail dans le transport aérien

« Il y a une immanence, un 'inconscient', un insu dans la vie sociale, que la sociologie s'efforce de saisir (…) La critique de la société est toujours l'exigence, le besoin d'une autre société »

Pierre NAVILLE, le Nouveau Léviathan

Louis-Marie BARNIER

Thèse de Doctorat en Lettres et Sciences humaines (sociologie)
-arrêté du 30 mars 1992-
Université de PARIS X - NANTERRE

Année 2004-2005

Sous la direction de
Patrick ROZENBLATT

Nanterre PARIS X, 200 Avenue de la République, 92001 Nanterre Cedex

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à Patrick ROZENBLATT,
compagnon et « tuteur » exigeant de recherche depuis de nombreuses années,
qui a su ménager ma liberté de recherche.

Que mes collègues et amis soient aussi remerciés,
pour m'avoir longtemps accompagné, parfois subi et souvent accordé du temps.

Enfin que Stéphanie, relectrice assidue,
sache que ce travail n'aurait pu aboutir sans son aide et son soutien.

Introduction

Lorsque le pilote prend en charge son avion, il regarde la liste des pannes signalées par le vol précédent et des réparations effectuées. Un équipement en panne et non remplacé l'amène à interroger les mécaniciens et à percevoir le risque induit par l'absence de cet équipement durant le vol de plusieurs heures qui s'engage. La réglementation, sur la base de l'analyse de ce cas de figure, l'autorise à ne pas tenir compte de cette panne. Mais sa propre expérience lui fait retarder l'avion, malgré le coût engendré par cette décision, pour attendre l'arrivée de l'équipement de rechange. Lorsque le pilote décolle son avion, il sait qu'un des quatre cents passagers qu'il mène peut être pris de malaise. Il serait alors confronté à un choix : se dérouter de sa route pour gagner au plus vite un aéroport doté de soins d'urgence ou poursuivre le vol. D'un côté, l'utilité sociale de son activité définit sa mission, mission qui lui demande de mener à bon port les passagers. De l'autre, le coût d'un détournement peut intégrer quatre cents nuits d'hôtel, le prix d'une immobilisation de l'avion, la rupture du planning qui engageait ce même avion dès son arrivée…

A l'autre bout de la chaîne hiérarchique et aux antipodes en terme de pouvoir dans la configuration professionnelle, l'agent de piste charge les bagages dans la soute. Il vérifie attentivement la fixation des palettes au sol, de façon à éviter tout accident en vol, d'autant plus qu'il sait que les palettes et containers une fois en place empêchent toute vérification ultérieure ; mais comment oser bloquer le départ de l'avion et de ses quatre cents passagers quand les attaches des containers sont insuffisantes ?

A travers ces exemples, le travail du transport aérien apparaît comme un travail aux dimensions complexes. Il est soumis à une tension entre le coût des décisions engagées face à ce que recouvre le sens de la mission. Les modifications de l'organisation et de la représentation du travail survenues au cours de la dernière décennie à l'occasion du contexte nouveau de libéralisation du transport aérien forment l'objet de notre thèse.

Cette libéralisation traduit pour les entreprises une recherche de rentabilité. Ce concept économique recouvre la prise de pouvoir sur la rente créée par le travail. Il s'inscrit dans un contexte global où la crise économique conduit le

capital investi à rechercher un rendement toujours plus élevé. Ce paradigme s'infiltre partout, jusque dans le détail du travail qu'il soumet à sa pression. Dans le même temps, l'agent du transport aérien continue à donner à son activité le sens d'une réponse aux besoins de l'usager. Notre hypothèse est que le paradigme du service public semble représenter le mieux la prise en compte de cette dimension sociale du travail et de son inscription dans un cadre national d'interprétation opposé à la rentabilité. La référence au service public sera considérée comme l'expression par les agents de la recherche d'un modèle de fonctionnement différant de l'économie de marché et reposant sur d'autres critères. Dans cette représentation, la notion de service public apparaît comme la référence à un modèle social parfait, a-historique et réifié, alors même que le service public, comme nous le verrons plus concrètement, est au contraire l'expression d'un rapport social conflictuel inscrit dans un contexte social redéfini en permanence. Nous serons donc amenés, au cours de notre thèse à préciser ce terme qui recouvre des réalités et des utilisations contradictoires.

Hypothèses pour une approche dynamique

Notre sociologie initiale du transport aérien reposait sur l'analyse des rapports sociaux de travail dans une compagnie aérienne plutôt stable, unifiée autour de configurations professionnelles hiérarchisées et cohérentes basées sur un modèle de rapport social pérenne [BARNIER, ROZENBLATT 1997 p 81]. Nous avions montré alors, à partir de ce que faisait émerger le conflit de 1993 dans la compagnie Air France, comment des forces contradictoires étaient à l'œuvre autour de ce modèle professionnel : d'un côté le personnel attaché à l'inscription de son travail dans une dimension sociale articulée autour des valeurs de la sécurité et du service public ; de l'autre, dans un contexte de déréglementation et de crise du transport aérien, des directions d'entreprises à la recherche d'une rentabilité immédiate. Nous avions alors avancé l'hypothèse qu'en s'appuyant sur les contradictions internes de ces configurations professionnelles, la direction de cette compagnie aérienne, suivant en cela les autres compagnies du monde entier confrontées aux mêmes pressions, irait

chercher au cœur même des processus de mise au travail des agents les ressources nécessaires à la promotion de profits accrus.

La libéralisation du transport aérien à partir de 1993 bouleverse le contexte de la mise au travail, transformant les règles d'emploi au sein même de la compagnie nationale par un processus de déstabilisation des salariés dans leur forme d'emploi ou dans leur perspective d'évolution personnelle (voir chapitre préliminaire). La dimension même de « service fondamentalement public » de leur travail se trouve occultée. La médiation que constituait la compagnie, entre organisation et sens social du travail, s'efface progressivement. La recherche de gains l'emportant, par exemple, sur la satisfaction de besoins publics guidés par des valeurs de solidarité.

Aujourd'hui, dix ans après notre première enquête, où en est-on ? Le travail a-t-il été transformé par cette recherche de rentabilité annoncée comme étant la nouvelle « pierre de touche » de la mesure de chaque activité ? Le sens social donné au travail par les salariés est-il toujours le même ? Dans quelle configuration, - cette « *figure globale toujours changeante* » incluant suivant Norbert ELIAS [1983 p 157] l'intellect des participants, mais aussi toute leur personne, leurs actions et leurs relations réciproques - le salarié situe-t-il aujourd'hui l'acte de travail ? Globalement cette configuration a-t-elle été transformée par la déréglementation du transport aérien ?

Nous faisons l'hypothèse que l'enjeu de l'imposition de la représentation de leur travail pour les salariés consiste à défendre, dans le contexte de recherche de rentabilité qui leur est imposée comme nous l'avions noté dès 1995, cette dimension du service public que constitue notamment la sécurité aérienne. Sur cette représentation, ils sont en mesure de fonder une reconnaissance de leur métier au sein de la configuration professionnelle de l'aéronautique, base nécessaire à une reconnaissance salariale plus juste.

Dans cette confrontation entre les deux ordres opposés de service public et de rentabilisation, les agents du transport aérien se trouvent soumis à une tension dans leur travail quotidien. Ils sont amenés parfois à opérer des choix, mais plus

souvent à conjuguer les deux paradigmes. Les choix portent par exemple sur le fait de retarder ou non un avion quand l'assistant de piste découvre au dernier moment un impact sur le fuselage ; sur le refus éventuel d'enregistrer un passager en état d'ébriété et dont le comportement pourrait se révéler dangereux au cours du vol ; sur le refus de servir un passager pendant la lecture des consignes de sécurité avant le décollage. Mais de nombreux actes ne se traduisent pas par des choix, tel l'enregistrement de centaines de passagers en deux heures qui relève autant d'un fonctionnement industriel que du service public de transport.

La rentabilisation du transport aérien s'intéresse à une dimension particulière de ce travail, la valeur créée et intégrée dans la marchandise. En référence à MARX, nous considérons qu'il s'agit ici de la valeur faisant l'objet d'un échange marchand, donc de la valeur d'échange. Elle s'oppose à une autre dimension, l'utilité sociale de la marchandise, que nous appellerons la valeur d'usage. Dans cette forme de conceptualisation, le rapport social de travail combine les deux dimensions de création de valeur d'usage et de valeur d'échange.

L'enjeu de la représentation du travail inscrit le conflit entre rentabilité et service public sur un registre complémentaire : celui des formes de la valorisation du travail des agents du transport aérien. Les entreprises mesurent le travail à l'aune de la valeur d'échange créée, à partir de leurs propres méthodes et critères d'appréciation. Les agents au contraire projettent leur travail dans l'imaginaire d'un service public capable de prendre en compte le sens porté par l'échange non-marchand et qui s'appuyant sur la reconnaissance de la valeur d'usage du travail. Se pose alors la question du mode de transcription dans le champ de la valeur d'échange de la valeur d'usage créée par les agents du transport. La valeur commerciale de leur activité peut faire l'objet d'appréciations dans le cadre des plans comptables de la compagnie, quoique sur un mode approximatif. La compagnie affiche ainsi chaque mois dans les tableaux de bord de qualité de service le coefficient de départs à l'heure des avions. Mais l'attention permanente portée au passager dans le cadre du service public ne peut aussi facilement se quantifier : comment

mesurer la valeur du départ à l'heure d'un avion, d'une sécurité garantie au passager, d'un enfant accompagné dans les méandres de l'aérogare, d'un passager rassuré par le sourire de l'hôtesse au milieu des turbulences ? Ainsi J. GADREY, concernant la mesure de la productivité dans les services, indique le mode de sélection qui y préside : « *L'effet attendu, celui auquel on attribue de l'importance et de la valeur, est une construction (ou une convention) sociale, s'appuyant sur des données techniques* » [2003 p 72].

Comment les actes de travail quotidiens se trouvent-ils transformés par cette confrontation entre rentabilité et service public ? Comment les agents défendent-ils dans ce contexte la valorisation de leur travail ? Quelle nouvelle définition de la notion de service public en émerge ? Notre travail de recherche vise à répondre à ces questions.

Cette confrontation entre les deux paradigmes nous semble déterminante pour éclairer la configuration professionnelle en élaboration dans le transport aérien.

Dans cette confrontation sur le travail et sur la lecture du travail, deux situations se distinguent, l'imbrication et l'arbitrage.

Dans certaines situations, les dimensions de service public et de rentabilité se trouvent entremêlées de façon impossible à différencier, chacun des actes relevant à la fois du fonctionnement industriel et commercial marqué tant par la recherche de rentabilité que par l'attention portée à la sécurité. Le personnel de bord sert les boissons tout en surveillant et éduquant les passagers sur les gestes à produire en cas d'alertes. L'agent de passage enregistre les passagers dans une contrainte de temps, tout en accompagnant et en formant le passager dans l'acceptation de ce que nous nommerons l'ordre aéronautique.

Dans d'autres situations, des choix sont nécessaires : retarder le départ d'un avion pour l'assistant de piste, dérouter vers un autre aéroport pour le pilote, tout choix engageant un fort coût financier qui ne peut se faire qu'au nom de principes essentiels comme la sécurité.

La représentation du travail effectuée tant par les agents que par les employeurs devient alors primordiale dans la résolution de la tension, sous deux angles différents qui relèvent des interrogations suivantes : Pourquoi faire ?, Comment faire ?, Sous quelle justification ?

Quand les situations sont entremêlées, l'objectif des salariés est de mettre en valeur leur rôle de sécurité, afin de préserver une marge de manœuvre qui leur permet de remplir ce rôle dans leur travail, mais surtout afin de valoriser au juste prix leur engagement au service de tous. Les Personnels navigants commerciaux peuvent par exemple ainsi promouvoir leur rôle de sécurité justifiant la délimitation du métier par la possession d'un Certificat de Sécurité Sauvetage. Les agents d'enregistrement quant à eux valorisent l'accueil et l'accompagnement du passager comme dimension de service public.

Quand des arbitrages sont nécessaires, la place donnée aux agents dans la classification professionnelle et dans l'organisation du travail devient déterminante. Les agents de la piste se trouvent en position beaucoup plus défavorable pour défendre la dimension de leur autorité pourtant indéniable. Leur situation de mise en sous-traitance, d'emploi disqualifié les conduit à ne pas pouvoir prendre toute la mesure de leur responsabilité. Un agent de piste situé dans les plus basses échelles de la compagnie peut difficilement retarder trois cents passagers et un équipage dont un commandant de bord. Cette analyse conduit à s'interroger sur leur situation d'isolement et d'invisibilité qui les amène à des arbitrages dans le sens de la rentabilité…

Les pilotes de ligne reçoivent le bénéfice d'une situation professionnelle mieux considérée, étant situés tout en haut de l'échelle des salaires dans les compagnies aériennes. Celles-ci ont en effet cherché à les associer à la direction des compagnies, dans un partenariat aux termes sans cesse en redéfinition. Ces pilotes, confrontés eux aussi à des choix entre rentabilité et service public, vont trouver leur intérêt matériel à respecter l'alliance instaurée avec les directions des compagnies aériennes. Mais ceci n'étant pas suffisant, leur travail comme leur personnalité se trouvent enserrés dans un réseau de normes à respecter qui

visent à dévaloriser leur travail, par la déresponsabilisation et la dépersonnalisation.

Tout le travail de ces agents fait l'objet d'une reconsidération par les compagnies à l'aune de la valeur d'échange, privilégiée par rapport à la valeur d'usage créée.

Pour une sociologie de la représentation du travail

Dans cette approche, le travail, en tant qu'opération effectuée par un travailleur [NAVILLE 1970 p 398] se présente comme mettant en contradiction deux ordres différents. Pour reprendre les catégories déjà citées de Karl MARX [le Capital T1 chapitre VIII], la marchandise présente deux dimensions complémentaires, une valeur d'échange, s'inscrivant dans le cadre des échanges marchands, et une valeur d'usage répondant à un besoin social. Car toute marchandise a un double caractère, celui de valeur d'usage et de valeur d'échange, dualité correspondant à « l*a dualité du travail qui est à la fois travail concret et travail abstrait* » [NAVILLE 1970 p 397]. Ces deux dimensions sont indissociables : « *C'est en vertu de sa propriété générale, abstraite, comme dépense de force vitale humaine, que le travail du fileur ajoute une valeur nouvelle aux valeurs du coton et des broches, et c'est en vertu de sa propriété concrète, particulière, de sa propriété utile comme filage, qu'il transmet la valeur de ces moyens de production au produit et la conserve ainsi dans celle-ci. De là le double caractère de son résultat dans le même espace de temps* » [MARX Le Capital t I p 152]).

D'un côté, le travail est le lieu de concrétisation de la force de travail, il représente le travail socialement utile, l'apport du producteur à la vie sociale par la création d'un objet, destiné à un usage. Il recoupe alors à la fois la technologie et les conditions sociales immédiates du travail, il s'insère de plus dans un processus complexe qui intègre des individus plus ou moins nombreux [NAVILLE 1970 p 406]. Pour NAVILLE, le travail concret est le « *processus technique de travail* » (p 405), la technique étant vécue comme un assemblage

social. Le travailleur crée une valeur d'usage qui intègre son utilité sociale, s'inscrivant dans des « *rapports sociaux non-mercantiles* » (p 406).

De l'autre, le travail ne peut se réduire à cette dimension concrète, sous peine de « fétichisation » occultant le rapport social entourant la circulation de la marchandise. Le travail représente « *l'activité sociale de l'homme* » (p 399), cette dimension abstraite du travail y intègre « *le mouvement du corps dirigé vers un but défini* », et « *le mouvement est toujours abstraction* » (p 399). Le travail est ainsi valorisation et inclut dans la marchandise sous une forme abstraite la valeur d'échange de la force de travail. Le travail abstrait représente alors l'inscription du travail dans un ensemble de relations sociales qui situe le salarié comme membre d'un collectif au niveau non seulement de son groupe de travail ou de son entreprise, mais aussi de la société tout entière. Sur la base de ce raisonnement, NAVILLE construit autour de la valeur d'échange et du temps qui lui est lié la catégorie opératoire du « *travail abstrait* ».

Lieu de valorisation du travail et lieu d'expression sociale, au delà de l'acte opératoire, le travail doit être analysé alors comme « *support de rapports de travail* » [VINCENT 1995 p 75], trouvant sa pleine dimension à la fois « *en tant que rapport social et en tant que cristallisation d'échanges sociaux* ». Par ces deux dimensions, valeur d'usage et valeur d'échange, le travail s'inscrit à la fois comme rapport social et comme produit des rapports sociaux.

Cette différenciation entre valeur d'usage et valeur d'échange fonde l'inscription de notre approche dans le paradigme de service public qui privilégie la dimension de valeur d'usage, notamment dans la sphère de reproduction de la force de travail, par rapport à la valeur d'échange liée à la dimension de rentabilité [HARRIBEY 2003]. Certes nous n'oublierons pas que sous sa forme concrète, le service public est une forme mouvante, soumise à de multiples contraintes sociales contradictoires. Elle est l'expression, évoluant suivant les époques, de compromis autour des besoins sociaux. En même temps, le service public a toujours dû répondre à des normes financières, gardant le souci de la valeur d'échange créée même si celle-ci n'était pas prioritaire.

Notre démarche veut mettre en évidence ce rapport entre création de valeur d'usage et service public d'un côté, création de valeur marchande et rentabilité de l'autre. L'analyse du travail se doit alors d'intégrer les deux dimensions de lien social et d'inscription du travail dans un contexte de rapports sociaux basés sur la recherche de profits. Ceci nous oblige à reconsidérer les démarches sociologiques qui privilégient soit la création de marchandise envisagée principalement sous sa valeur d'échange dans le cadre de rapports de production capitaliste, soit la dimension de création de valeur d'usage en faisant abstraction du contexte des rapports sociaux liés justement à la généralisation des valeurs d'échange dans la société capitaliste.

L'approche du travail en tant que rapport social orienté vers la rentabilité du travail, à travers le concept d'exploitation, a représenté la démarche traditionnelle du courant marxiste, l'analyse de la valeur d'échange livrant la clé de compréhension des mécanismes fondamentaux du système capitaliste et la sphère de la production permettant d'appréhender les mécanismes de création de plus-value. Marx a ainsi centré sa démarche dans « *le Capital* » sur la valeur, se référant au « *caractère improductif des services* » [GADREY 2003 p 28], notion reprise à Adam SMITH. Marqués par cette approche, la plupart des courants marxistes se sont par la suite intéressés de façon privilégiée à la sphère de la production de la marchandise dans sa dimension de valeur d'échange. D'autres apports importants à la sociologie, (Pierre BOURDIEU) s'ils se sont inspirés largement du marxisme sans reprendre à leur compte l'ensemble de la problématique, ont le plus souvent délaissé le travail comme champ d'étude. La création de la valeur d'usage et les implications d'une approche qui la mettrait au centre de l'approche sociologique ont été largement négligées, laissant une zone d'ombre dans l'analyse générale de la société. Cette absence peut paraître paradoxale, dans la mesure où pour l'approche marxiste, la marchandise doit répondre à un besoin social (ou valeur d'usage) justifiant son échange sur le marché, pour pouvoir représenter alors une valeur d'échange dont le montant, relevant du travail abstrait socialement défini, reste la résultante des enjeux de classe.

En partant d'une problématique privilégiant au contraire le sens du contenu du travail, Yves CLOT [1995] appelle à une ouverture de l'étude du travail à d'autres champs : « *Les modes opératoires eux-mêmes sont transformés par les arbitrages auxquels procède chacune (des infirmières) en fonction des valeurs qu'elles engagent dans leur travail. En conséquence de quoi le milieu professionnel se trouve régulièrement métamorphosé et, surtout, l'organisation du travail est en quelques sortes dénaturalisée, rouverte sur ces contradictions* » (p 152). Ce « *rapport subjectif au travail* » représente pour nous une des clefs pour comprendre le travail dans le transport aérien, pour appréhender l'implication d'un individu dans son travail autour de formes sociales centrales dans la configuration du transport aérien telles que la sécurité, le temps, la présence du passager. Pourtant est absente de cette approche la dimension du travail pris comme lieu de rentabilisation du capital. L'inscription de ce rapport subjectif au travail dans les rapports sociaux d'exploitation et dans la construction des rapports de force permet d'éviter l'individualisme méthodologique (Raymond BOUDON) et de donner toute sa richesse à cette posture.

Ainsi ces approches sociologiques soit s'inscrivent dans le cadre immédiat du travail et lui retirent le sens donné par les rapports sociaux, soit s'intéressent aux groupes sociaux et délaissent l'implication individuelle de chacun dans son travail. Un des objectifs de notre thèse, qui reprend dans une même démarche dialectique : la vision que le salarié a de son travail, la place qu'il lui donne dans son propre univers, ainsi que la perception sociale de ce travail enjeu de rentabilité du capital, est de contribuer à dépasser le dilemme ouvert par les approches sociologiques décrites. Nous considérons en effet que ces deux regards, le sens social donné au travail ainsi que l'inscription de l'activité dans le cadre des rapports sociaux, sont inséparables. En cela nous rejoignons les propositions de Norbert ELIAS [1983] sur la pertinence d'une approche en termes de configuration sociale : « *le terme de configuration sert à créer un outil conceptuel maniable, à l'aide duquel on peut desserrer la contrainte sociale qui nous oblige à penser et à parler comme si 'l'individu' et 'la société' étaient deux figures différentes et de surcroît antagonistes* » (p 156). Cette

lecture permet d'intégrer l'existence de groupes antagonistes mais interdépendants qui par leur jeu construisent un ensemble de relations sociales.

Nous nous proposons d'utiliser cette proposition en l'appliquant au milieu professionnel du transport aérien. Nous considérons en effet que le seul moyen d'appréhender les profondes mutations dans le monde du travail aérien et la perception qu'en ont les salariés, est d'intégrer ces différentes dimensions dans une seule démarche. La lecture du travail, comme acte de production s'inscrivant dans une relation sociale, ne peut s'isoler du contexte social dans lequel il s'inscrit pour les salariés. Les différentes notions que nous rencontrerons vont toutes être l'enjeu de définitions contradictoires, d'un côté impliquées dans un système de rentabilisation du travail, de l'autre reprises par les salariés comme composantes de la représentation du travail au sein du transport aérien. En ce sens, nous les considérerons comme le résultat d'une construction sociale, objets de tensions et de pouvoirs, au delà des « *prénotions* » [DURKHEIM 1981] recouvrant la réalité sociale d'un « *voile de fumée* », qui gomme la dimension de construction de ces formes sociales pour en faire des évidences admises par tous.

Cette forme d'interrogation sera aussi l'occasion d'un questionnement sur un autre possible du fonctionnement social. Elle permettra d'illustrer la prise de position de Pierre NAVILLE énonçant : « *une immanence, un 'inconscient', un insu, dans la vie sociale, que la sociologie s'efforce de saisir* » [1970, p 361] tant il est vrai que « *la critique de la société est toujours l'exigence, le besoin d'une autre société* » (p 364).

C'est pourquoi il nous propose de regarder les phénomènes de travail « *dans toute l'envergure de leur rationalité sociale* », partant, comme MARX l'avait fait, de l'étude des relations les plus générales de l'homme avec la nature, avec l'État, avec les groupes sociaux, afin de se dégager des préjugés et d'éviter « *de ne voir que le côté superficiel des choses* » [NAVILLE, 1970, p 3]. Dans cette démarche, nous nous appuierons largement sur l'analyse du travail lui-même et des actes de travail, tout en les situant dans leur contexte social. « *Marx n'est pas parti d'une analyse du travail, il y a abouti. Toute réflexion sociologique*

tant soit peu ample procède de même. Le travail, phénomène si frappant de la vie quotidienne, est pris dans les sociétés évoluées dans les mailles serrées de relations sociales si diverses, qu'il est impossible d'atteindre ce qui en fait l'essence sans voir clair d'abord dans ces relations sociales elles-mêmes. » [NAVILLE, 1970 préface p 3].

C'est donc dans un va-et-vient entre le travail, sa représentation, son organisation et le sens social qui lui est donné par les agents, que s'inscrit notre approche.

Approche de la tension du travail

Munis de cette problématique, nous allons pouvoir nous engager dans une étude particulière sur le travail dans le transport aérien. A partir de la présentation des formes sociales mobilisées dans le travail, nous serons en mesure d'interroger la confrontation rentabilité / service public, et de définir ainsi un mode d'approche des quatre segments de production que nous étudierons.

Des formes sociales particulières mobilisées

Le périmètre du transport aérien, autrefois réduit aux compagnies aériennes et aux gestionnaires d'aéroports, accueille de nouveaux intervenants, comme le montre l'ouverture en 2000 de la Convention Collective du Transport aérien à toutes les entreprises ayant une activité d'assistance sur les aéroports. Pour autant, Air France reste la référence, chacun se situant dedans ou en dehors, dans une perspective d'intégration ou dans un processus d'exclusion, se comparant au niveau social et à la stabilité de l'emploi de la compagnie nationale, confronté à l'organisation de l'ensemble du fonctionnement des aéroports français où cette compagnie possède un rôle central.

Les approches centrées sur le fonctionnement de la compagnie nationale considérée comme un ensemble autonome pouvant devenir un isolat social observable comme tel ne s'avèrent plus pertinentes aujourd'hui. Pour

comprendre les mutations au sein du transport aérien français, une nouvelle approche du travail par secteur d'activité est nécessaire. C'est par cette analyse que nous pourrons vérifier si notre hypothèse élaborée en 1995 dans le cadre d'une étude globale de la compagnie nationale, celle de l'orientation de chaque acte de travail vers un objectif de rentabilité, est encore pertinente, et comment dans les actes de travail le sens du service public est confronté à cet impératif. Pour y répondre, il a d'abord été nécessaire d'intégrer dans notre démarche, au-delà d'Air France, les autres entreprises effectuant les mêmes tâches dans un cadre d'emploi et de configuration différent, dans des lieux partagés entre Air France, Aéroports de Paris, des sous-traitants, des intervenants multiples.

Plusieurs formes sociales se trouvent au centre de notre questionnement, catégories que nous avions déjà cernées dans notre travail sur Air France comme éléments centraux de la configuration professionnelle. La première de ces formes apparaît dans la forme d'organisation du personnel autour du métier, construit comme la délimitation d'une activité que la possession d'une connaissance particulière donne à ses titulaires la légitimité d'assumer exclusivement. La recherche de rentabilité ne va-t-elle pas tenter de déstructurer cette forme sociale afin de briser des résistances ? La normalisation du travail, encadrant chaque activité, va-t-elle permettre l'interchangeabilité des salariés et relativiser le champ de connaissance particulier de chacun ? Les formes de la coopération entre salariés, qui se manifestaient autour de l'objectif partagé de la sécurité aérienne et du départ à l'heure de l'avion, ne trouvent-elles pas redéfinies par les nouveaux objectifs assignés au travail ? Enfin, l'ordre aéronautique, forme d'autorité qui s'impose à tous, salariés comme passagers, dans certaines zones telles que la cabine en vol ou la zone d'embarquement, fait-il lui aussi l'objet de réajustements? Chacun de ces concepts suit un processus de délimitation, réécriture, tension dans chacun des paradigmes de rentabilité et de service public.

Ces quatre formes sociales, au-delà de leurs effets concrets sur le travail, focalisent des tensions qui en font des objets sociologiques observables à travers leurs effets sociaux concrets. Chacune se trouve dans un même temps, et contradictoirement, intégrée dans un échange de services quantifiables et

monnayables, dans le cadre d'une société d'échanges marchands, et reprise à leur compte par les salariés qui inscrivent leur travail dans un cadre de valorisation sociale. Leur définition et leur délimitation conduisent au sein de cette tension à leur réécriture.

Première approche du conflit rentabilité / service public

Quatre segments de production émergent dans le transport aérien par l'unité de leur situation, le lieu et la tâche spécifiques qui leur sont assignés, les groupes professionnels qui les animent. Nous avons choisi ces quatre secteurs comme objets d'étude afin de vérifier nos hypothèses.

Dans l'avion d'abord, les deux groupes des Personnels navigants techniques (PNT), cantonnés au cockpit, et des Personnels navigants commerciaux (PNC) en charge de la cabine, forment un ensemble complémentaire. En escale, l'action sur l'avion relève du domaine de la piste, alors que les passagers sont pris en charge par les agents d'enregistrement ; là encore, deux groupes professionnels se complètent dans le cadre de missions et de secteurs géographiques impartis précisément.

Chacun de ces secteurs se trouve confronté, dans son propre fonctionnement et dans sa conception, à la déréglementation, aux restructurations, à l'affirmation de la nécessité de se plier à une rentabilité toujours plus grande. Les filialisations, la sous-traitance, l'externalisation d'activités par les compagnies aériennes, redéfinissent les contours dans lesquels s'envisagent les activités.

La réglementation combine des édits gouvernementaux et des règles écrites jusque dans le détail par les constructeurs ou les compagnies. Nous la découvrirons de plus en plus présente dans le travail quotidien des différents secteurs que nous étudierons. Elle devient le nouveau vecteur de la représentation du service, auparavant portée par le caractère public de la compagnie ou du gestionnaire d'aéroport qui complétait les règles de métier reconnues. Ce souci de normalisation bureaucratique qui intervient jusque dans

les détails du travail quotidien, impose de nouvelles règles au travail collectif, lui donne de nouvelles formes qui nous empêchent de parler de « déréglementation » comme cela est souvent employé dans le sens commun, aussi nous lui préférerons la notion de libéralisation. Cette notion fait référence à la doctrine économique du libéralisme qui refuse toute entrave à la liberté économique, ce qui fut le cas dans le transport aérien en refusant toute règle restrictive pour présider à l'ouverture de lignes aériennes.

Cette caractéristique d'une normalisation du travail, partagée par les agents des autres grandes entreprises publiques françaises (EDF, La Poste, SNCF, RATP, etc.) [TRINH, WIVIORKA 1989 ; BROUDER 1997 ; FERNANDEZ et alii 2003 ; FOOT 1996], est combinée à une situation spécifique dans le transport aérien. Aux années de restructuration et de fusion des trois grandes compagnies françaises (Air France, UTA, Air Inter), succède un processus de privatisation plus avancé que dans le reste du secteur public, hormis France Telecom (Air France étant la première entreprise publique nationalisée en 1945 à voir ouvrir son capital à des fonds privés), au point que les agents d'Air France seront les premiers (avant les agents d'EDF ou d'autres) à perdre en 2006 leur statut du personnel issu des lois de 1948 des entreprises publiques.

Définition des secteurs observés

Dans chacun de ces secteurs, sous des formes différentes, comment les salariés sont-ils invités à participer à la définition d'une nouvelle configuration professionnelle prenant en compte ces bouleversements et comment réagissent-ils ?

Les Personnels navigants commerciaux (PNC), engagés dans un processus de dévalorisation de leur travail qui tend à le ramener à un simple service commercial, défendent sa dimension de sécurité en revendiquant la structuration en métier de leur groupe professionnel.

Les agents du **passage**, confrontés à la contrainte industrielle de l'enregistrement de centaines de passagers dans un temps chronométré de plus

en plus limité, doivent composer entre cette nécessité d'efficacité et leur rôle d'accompagnateur vers la situation de vol avec ce que celle-ci impose de respect des règles de sécurité dans le cadre de l'ordre aéronautique.

Les agents de la piste protègent leur rôle irremplaçable dans le départ régulier de l'avion. Dans la continuité mythique de l'aéropostale, les agents mettent en avant ce que nous appellerons la « Ligne », la représentation de la continuité du service quels que soient le temps et les aléas de l'exploitation, avec ses contraintes de sécurité pour le passager et de service pour les bagages ou la propreté de l'avion, dans une coopération organisée sur la piste autour de l'avion et de son départ. Cette symbolique du travail coopératif s'oppose à la nouvelle nature de l'emploi, basé sur la sous-traitance et la précarité, fruit d'un choix de rentabilisation de cette activité.

Obligés de s'intégrer toujours plus dans un système technique omniprésent, **les Personnels navigants techniques (PNT)** construisent leur spécificité en tant que groupe professionnel en se justifiant par la responsabilité de l'aboutissement du vol. Le paradigme technique que nous avions identifié comme cadre de reconnaissance mutuelle au sein du personnel [BARNIER, ROZENBLATT 1997] est ici dominant. Mais l'extension de la normalisation du travail encadre les arbitrages nécessaires entre coût, norme commerciale et nécessité de sécurité et retire une part d'autonomie aux pilotes.

La technique, l'industriel, le commercial, la ligne : tels sont les cadres organisationnels du travail établis par le monde aéronautique autour de compromis tissés au fil des années.

Ainsi, par l'étude de ces quatre espaces, tenterons-nous de remplir notre objectif : relier les dimensions du rapport de travail interne à l'entreprise au sens social donné par les salariés à leur activité. La dimension de service public structurait pour les agents la représentation du travail au sein de la compagnie nationale. Elle se trouve depuis la libéralisation au centre des enjeux de travail, remise en question par la rentabilisation du transport aérien mais aussi réappropriée par les salariés comme sens de leur engagement social dans leur

travail. La prise en compte de cette confrontation permet de nous interroger pour savoir si dans ce cadre, un nouveau compromis se tisse autour des valeurs de la sécurité et de la continuité du service public, comme sens cristallisateur du processus de travail et comme vecteur de la coopération entre les agents de ces différents secteurs.

Nous pourrons valider à cette occasion la nécessité d'une approche, ramenée à des faits concrets ou symboliques, de la construction subjective du travail intégrant ces différentes dimensions contradictoires : la recherche de rentabilité et la dimension sociale de l'acte, à travers les configurations professionnelles que peuvent bâtir aujourd'hui les agents du transport aérien.

Pour mener à bien notre analyse nous nous pencherons d'abord sur le contexte que rencontre le transport aérien, traversé à la fois par un processus de privatisation et par une libéralisation qui concernent peu à peu tous les agents de cette activité (Partie I).

Nous pourrons alors aborder les tensions telles qu'elles émergent dans les enquêtes menées sur les rapports de travail. Chacun des segments étudiés fait l'objet d'une monographie s'intégrant dans le mouvement général de la recherche avec sa propre démarche interrogative. Cette partie se conclura par une réflexion sur les éléments constitutifs d'une nouvelle configuration, inscrivant dorénavant pour les agents du transport aérien le sens de leur travail dans cette confrontation entre les deux paradigmes (partie II).

En préliminaire, nous souhaitons éclairer le lecteur sur la démarche personnelle globale afin qu'il comprenne et partage les choix effectués tant au niveau des terrains d'étude que des notions engagées. Il est nécessaire de fournir les éléments biographiques du cadre de cette recherche comme éclairage du parcours suivi et des effets de diffraction éventuels dans le regard sociologique porté sur ces situations de travail et sur les agents rencontrés.

Prologue

Une démarche de recherche entre implication et distanciation

La position du chercheur est un élément important à reconnaître et cerner, afin de déjouer les pièges soit d'une identification trop forte entre l'auteur et son sujet, soit d'une distanciation ne lui permettant pas de saisir le sens de la parole reçue. La première approche pour ce travail a consisté en une recherche générale des modifications apportées dans les configurations professionnelles des salariés par la déréglementation du transport aérien. Partant d'une hypothèse, l'éclatement du modèle de la compagnie aérienne tel que nous l'avons analysé dans « *Ceux qui croyaient au ciel* » [BARNIER, ROZENBLATT 1995], nous avons pu vérifier dans la pratique que les interviews ne faisaient que rarement référence à la compagnie nationale comme un tout, un idéal, une matière fusionnante. Le type d'entretiens ouverts pratiqué aurait permis qu'une telle représentation émerge par delà le questionnement de l'enquêteur s'il y avait eu lieu. Cette hypothèse de départ s'est donc vue confirmée. Sans doute faudrait-il rechercher, dans l'avenir, ce que devient ce schéma de la compagnie aérienne dans la nouvelle configuration…

La seconde hypothèse était que face à l'éclatement du modèle de la compagnie, émergerait un nouveau modèle centré sur le métier. Le métier a toujours été la première composante de la lecture du travail dans la compagnie, comme nous l'avions souligné dans l'ouvrage cité. Dans le même temps, cette lecture du métier a toujours été inscrite dans le cadre du transport aérien, ce qui fut le sujet d'une communication sur le syndicalisme dans le transport aérien [BARNIER 1998]. J'avais alors avancé l'hypothèse que les corporatismes pourtant forts ne conduisaient pas à des liens internationaux et une stratégie de défense commune des métiers du fait de l'inscription du travail dans le champ national et a fortiori dans le cadre des compagnies nationales. Le choix du métier comme fil conducteur m'a conduit à choisir quatre terrains d'analyse, les PNC, la piste, le passage et les réservations qui tous présentent la particularité de mêler dans une même activité des agents de la compagnie et des salariés extérieurs opérant dans

le cadre de la sous-traitance. La libéralisation du transport aérien et ses effets constituent bien un contexte commun à la thèse.

Le métier et la forme sociale qu'il représente ne sont pourtant pas apparus comme la solution apportée par les salariés à la disparition du sens social donné à leur travail à travers la compagnie nationale. Si les activités sont la base du lien entre les salariés des aéroports, c'est bien ce lieu, l'aéroport qui apparaît comme déterminant dans la configuration professionnelle. Chacun trouve sa place dans cet ensemble du travail aéronautique à partir de la fonction qu'il exerce, et chacune des fonctions a son propre lieu. Cette fragmentation de l'aéroport a pu être vraiment analysée à partir du travail opéré sur les agents de la piste, le morcellement géographique étant là mis en évidence comme la composante essentielle de la lecture de leur travail. Cette mise en évidence m'a conduit à revoir le terrain prévu d'analyse. Plutôt que le secteur de la réservation, éloigné de l'aéroport, il est apparu plus logique d'intégrer le personnel navigant technique. Ceci équilibre les terrains de recherche, associant PNT et PNC d'un coté, piste et passage de l'autre. Deux lieux partagés, l'aéroport et l'avion, caractérisent ces métiers. Chacun présente la caractéristique d'être soit très féminisé (PNC, Passage) et souvent lu comme un « métier féminin » pour le PNC, soit d'être quasi exclusivement masculin pour le PNT et la manutention en piste. Chacun de ces secteurs se définit en opposition l'un à l'autre, marquant leurs territoires par des frontières visibles et invisibles. Le va-et-vient entre eux permet de mieux comprendre chacun d'entre eux. L'étude des PNC ne pouvait par exemple être complète sans celle de leur pendant, les PNT.

Le choix du PNC comme sujet de recherche est d'abord celui de l'altérité par rapport au contexte des centres industriels dans lesquels je travaille depuis vingt ans. Un métier où la technique ne joue aucun rôle direct, donc le plus éloigné de celui des mécaniciens : image d'un métier féminin, nomade, non-technique… L'analyse de leur travail et de la lecture qu'en font les PNC apportera un démenti à ces premières hypothèses. Le désir d'affronter aussi un métier chargé de mythes, d'imageries d'Epinal, a été sans doute présent, ainsi que le plaisir d'entreprendre la recherche par un des secteurs où les agents sont des plus

désireux de se faire comprendre et reconnaître. Le choix le plus éloigné, donc le plus facile à appréhender, à décrire, à faire partager.

La piste, par un retour au sol, a constitué une suite logique au choix précédent : après un métier lu comme commercial et « féminin », la piste est un secteur composé à 100 % d'hommes, le seul métier de tout Air France. C'est aussi la question du rapport à la dureté du travail que je voulais aborder : intempéries et travaux de force marquent ce secteur. La branche du transport aérien commence par ailleurs à s'interroger depuis 1997 sur les formations et qualifications nécessaires dans ce secteur confronté le premier à la déréglementation et où les questions de sécurité commencent à se poser. L'opportunité m'a alors été donnée de mieux cerner ce secteur jusque là mal connu, en lien avec une première élaboration dans la branche qui s'est appuyée sur plusieurs études [ALYSES 1998 ; SH&E 2003 ; DUPAIGNE, DURENTON, RECEVEUR 2004].

L'étude du secteur du passage a permis d'aborder l'analyse de l'aérogare comme structure sociale encadrant et fixant le travail des salariés. Le passager a émergé à cette occasion dans mon analyse, l'étude du métier de PNC ayant auparavant écarté cette question : dans la cabine le passager reste assis, il est finalement réduit à un siège, un plateau repas, éventuellement des desiderata mais l'objectivation dont il fait l'objet de la part des PNC éclipse sa nature sociale. La réintégration de cette dimension humaine dans la lecture sociale du transport aérien, dimension qui donne son sens à la sécurité, a fait l'objet d'une communication à un colloque aéronautique international sur les Facteurs Humains [BARNIER 2001].

Enfin, le Personnel Navigant Technique que nous avions écarté au début se révèle d'un abord difficile. C'est la seule population ayant déjà fait l'objet de plusieurs études sociologiques très complètes, que ce soit en terme d'emplois par L. LAVOREL [1987 ; 1988], de rapport aux objets sociotechniques dans le cadre des études menées par le CETCOPRA à Paris I [1994] ou par C. MORICOT [1997]. La dimension de découverte, qui donnait tant de plaisir à l'approche des PNC par exemple, en est ici atténuée même si mon approche

différait des précédentes études. De plus, les pilotes forment un groupe à part d'un abord plus difficile, occupant une place sociale distante par rapport au reste du personnel et cultivant son isolement par la mise en avant de termes ésotériques. Enfin reste à définir leur place dans la représentation générale de la compagnie comme nous le verrons.

De ces quatre terrains de recherche, émergent peu à peu, à partir de la logique interne de chacune de ces activités, les traits fondamentaux de la représentation du travail aéronautique. Par ce processus ascendant, va se trouver remodelé le sujet même de la recherche.

La place de l'observateur

Ma propre place d'observateur impliqué est une des données à prendre en compte dans cette démarche. Employé comme technicien en électronique dans la division d'équipements de bord d'Air France à partir de 1980, après un DUT d'électronique, l'abord de la sociologie a été un renouvellement complet de mon orientation. Ayant des responsabilités syndicales au niveau de la branche du transport aérien (participation aux organismes de gestion des fonds d'alternance, participation à la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi du transport aérien que j'ai présidée pendant deux ans, engagé pour la CGT dans toutes les questions relatives à la formation professionnelle pour Air France et dans le transport aérien), mon regard ne pouvait qu'être amené à se porter aussi hors de l'activité industrielle. La trop grande proximité avec les activités de maintenance s'est révélée un véritable obstacle pour analyser ce milieu même s'il a pu fournir un terrain pour des études spécifiques [BARNIER 2000, 2003, 2005]. Ce terrain de l'entretien aéronautique a été aussi celui d'une autre dimension de ma recherche portant sur les compétences, notamment dans le cadre de recherches collectives aboutissant à la publication de l'ouvrage « *Le mirage des compétences* » [ROZENBLATT et alii 2000], puis plus récemment sur la formation professionnelle [BARNIER 2003, 2005].

Les réminiscences de telles situations de travail vécues, si elles apportent un éclairage pour comprendre les situations de travail de mes interlocuteurs, ne permettent pas en même temps la distanciation nécessaire. L'analyse de leur perception revenait à étudier mes propres perceptions, à partir d'un contexte que justement mes études de sociologie m'amenaient à quitter, voire à trahir. L'angoisse [DEVEREUX, 1980] suscitée par cette remise en cause de mes propres défenses était bien présente. Dans le même temps, la démarche de DEVEREUX invitant à analyser ce contre-transfert, défini comme la somme des déformations affectant la perception de l'analyse, m'était absolument nécessaire : vivre toute sa vie professionnelle dans le cadre fascinant du transport aérien, ne peut que se traduire par l'intégration de valeurs que je me retrouvais à projeter sur mes interlocuteurs. Ma démarche a été, afin de contourner ce piège, de systématiquement interroger mes interlocuteurs à partir de leur travail concret, de la somme de gestes automatiques et rituels qui entourent le travail aéronautique. Cette approche fonde aussi une démarche théorique : c'est à partir de ces actes quotidiens que les salariés définissent le sens donné à leur travail, dans leur vie quotidienne comme dans leur vie sociale. La configuration dans laquelle ces salariés se situent se bâtie alors à partir de cette représentation du travail..

Ma connaissance du secteur de l'entretien aéronautique n'a pas pour autant été reniée. Elle est d'abord la base de la connivence qui m'a permis de franchir des frontières, comme celles que les personnels navigants ont construites autour de leurs métiers. L'idée la plus répandue était que seul un navigant pouvait comprendre – et donc parler – du monde des personnels navigants. J'ai tenté de démontrer l'inverse. De même la possibilité que m'offre ma fonction d'avoir accès à des espaces protégés de l'aéroport représente un atout important pour des secteurs qui comme la piste, fondent leur identité sur la possession d'un territoire réservé. Enfin, le réseau des connaissances établi à travers mon engagement syndical ou dans l'activité sportive a été aussi d'une aide précieuse pour établir les contacts. Ces éléments ont pu compenser l'absence de temps « libre » pour ce travail de recherche, mené pendant toutes ces années en parallèle avec une activité professionnelle intense, notamment autour d'une fonction de permanent syndical.

Enfin le travail de remise en cause a été rendu nécessaire par cette fusion entre les deux positions de participant et de chercheur, dont ELIAS [1995] souligne bien la difficulté en notant combien l'imaginaire peut influencer un travail scientifique d'approche des réalités sociales. Souhaitons donc que la part engagée du chercheur ait constitué plus un apport qu'un obstacle dans cette recherche.

Muni de ces recommandations, nous invitons maintenant le lecteur à aborder notre recherche.

Partie I

Le transport aérien

en bouleversement

Ce travail de recherche se situe dans la continuité d'une première analyse, portant sur la compagnie nationale Air France : « *Ceux qui croyaient au ciel, enjeu et conflits à Air France* » [BARNIER, ROZENBLATT 1996]. Il nous faut donc présenter au lecteur le résultat de cette première recherche, rédigée en 1994 et 1995, afin de lui donner les éléments portant sur un aspect particulier, celui de la compagnie nationale, qui forme une partie non négligeable du contexte de cette nouvelle étude (chapitre 1).

Mais le contexte a lui aussi changé, marqué par une nouvelle phase dans la dérégulation du transport aérien, qu'il nous faut prendre en compte, ainsi que par le processus de privatisation d'Air France lui aussi engagé dans une phase décisive. Cet ensemble forme les éléments d'une nouvelle phase dans les rapports sociaux du transport aérien, marqués par la déstabilisation du 'noyau dur' des salariés des grandes compagnies aériennes nationales et par l'apparition de nouvelles couches de salariés, aujourd'hui en voie de stabilisation, dans les multiples activités sous-traitées (chapitre 2).

Chapitre 1

‘Ceux qui croyaient au ciel’, première approche d’Air France

L'étude engagée à la suite du conflit de 1993 partait d'une interrogation, commune à un chercheur et un étudiant en sociologie : le conflit d'octobre 1993 à Air France avait pendant dix jours non seulement empêché les avions d'Air France de décoller, mais avait même bloqué toute relation aérienne de la France avec les autres pays au départ de Paris pendant deux jours, permettant une victoire des grévistes sur leurs objectifs, le retrait d'un plan social signifiant baisses de salaire et licenciements ; mais trois mois plus tard, les mêmes salariés, majoritairement, ont approuvé les questions soumises au référendum par C. BLANC, nouveau PDG d'Air France. Une investigation était nécessaire pour saisir ce retournement apparent de situation. L'analyse d'un conflit important permettait de plus de dévoiler, par la parole saisie des les agents d'Air France, des éléments importants des configurations dans lesquels ils situaient leur travail.

Notre démarche nous a obligé à saisir les liens entre un modèle mythique nommé Air France, tel notamment que la presse le faisait ressortir lors du conflit, et les configurations actuelles que nous ont présentées les agents rencontrés au cours de nombreux entretiens, configurations porteuses de nombreuses contradictions.

Configurations et modèles professionnels

De la grève au référendum, de l'opposition affirmée aux orientations d'Attali à la remise au travail dans le cadre du projet de modernisation soutenu par Blanc, une histoire s'est écrite. Nous proposons, pour tenter de trouver une trame explicative à l'action du personnel, de conduire le récit de cette histoire autour d'un concept essentiel, celui de configuration professionnelle. Comment situer la compagnie et les enjeux économiques et sociaux qui la traversent dans un espace professionnel en plein bouleversement ? Comment établir la nature et la profondeur des relations, donc percevoir le degré d'enracinement des pratiques sociales qui lient, dans la diversité de leur travail et à partir de leur place dans la hiérarchie, les personnels à l'entreprise ? Comment rendre compte du

mouvement contradictoire des relations, dans un temps où la configuration comme le modèle changent et où les contradictions sont importantes ? Pour nous, en effet, l'ambition n'est pas d'établir une description figée des relations de travail, mais bien de percevoir ce qui se joue au quotidien dans le travail, où les ferments du conflit de 1993 sont très loin d'avoir disparu. Que sont ces outils d'analyse ? Dans un même espace relationnel mouvant, l'écriture d'une configuration professionnelle constitue une tentative de lier : l'être humain au travail et ses outils ; les produits qu'il fabrique ou les services qu'il rend ; les marchés sur lesquels ceux-ci s'écoulent; les institutions et les règles dans lesquelles ces interactions sont enserrées. Cette mise à jour explicite, s'approche des efforts que tout participant à une forme sociale fait, implicitement, pour comprendre sa position dans un espace et orienter en conséquence son action face aux personnes avec lesquelles il entre en relation. Précisément, dans le cadre du travail salarié, l'enjeu est d'écrire l'espace dans lequel les agents situent leur activité et s'engagent à respecter, quand ils se lient à l'entreprise et acceptent d'y être classés, certaines formes socialement légitimées, mais également porteuses de tensions et conflits potentiels.

La construction d'une configuration professionnelle doit tenir compte et permettre de donner une forme à l'opération de décodage que chaque agent développe au fur et à mesure de son parcours dans l'entreprise. Comment entre-t-on dans l'entreprise? Comment y valorise-t-on les diplômes et la formation permanente ? Comment se hiérarchisent les différents métiers dans les différents services ? A-t-on intérêt à être polyvalent et mobile ? Comment sont réglées les relations qui s'établissent entre catégories ? Quel est le prix social d'un changement de filière ou d'un changement de catégorie ? Quel rôle jouent les rapports de socialisation dans l'avancement professionnel ? Quel lien existe-t-il entre les agents et le syndicalisme ? Quel impact ce dernier a-t-il sur la conscience des agents et sur la stratégie de l'entreprise ?

Chaque élément apporté en réponse à ces questions, que l'on peut affiner en fonction de la relation sociale que l'on cherche à éclairer, fournit un point de repère ne prenant pleinement sens que lorsqu'il est analysé dans ses rapports avec tous les autres. L'essentiel est de fournir un cadre général pour situer des

relations particulières, et dire les règles, formelles mais aussi implicites, qui lient une situation spécifique au « grand tout » de la configuration.

Dans le cas d'Air France, l'écriture de la configuration professionnelle passe par la mise en relation de plusieurs variables, et par l'analyse du sens et des valeurs qu'elles portent à un moment donné dans l'espace spécifique du transport aérien. Ces variables ont à voir avec les rapports au travail, tels qu'ils s'organisent pour ordonner les services rendus par la compagnie, leur mode de mise en œuvre et leur reproduction. Elles se rapportent au statut de l'entreprise et aux statuts du personnel qui s'inscrivent dans l'espace du service public. Enfin, elles concernent l'évolution des missions de la compagnie, les relations qu'elle tisse avec la concurrence, ainsi que son environnement pris au sens le plus général. L'écriture d'une configuration professionnelle trouve donc son plein sens dans sa capacité de mise en correspondance et en ordre de situations de travail contrastées. Son intérêt majeur sera pour Air France de situer les rapports qui se nouent entre les agents et l'entreprise, dans le cadre d'un processus relationnel dans lequel les deux parties observées, loin d'être immobiles, ne cessent de voir leurs formes se transformer.

Pour autant, considérer le processus pour en comprendre la dynamique ne doit pas amener à occulter l'ensemble des formes institutionnelles qui en permanence tentent d'établir des comportements conformes aux règles qu'elles déploient. C'est ce qui nous amène à construire un autre outil d'analyse essentiel, le modèle professionnel, que nous confronterons régulièrement à celui de configuration. En effet, la construction d'un modèle professionnel tend à établir un état de cristallisation du mouvement perpétuel animant la configuration. En quelque sorte, écrire un modèle professionnel, en s'appuyant sur l'état des règles et des institutions existantes, voire déjà dépassées, permet, dans le cadre des rapports de travail d'une entreprise, de dresser la représentation d'une réalité mouvante. Nos actions quotidiennes dans un espace donné font spontanément référence à de telles constructions imaginaires, tel le service public où l'usager est traité de façon égale à partir de ses besoins. Le modèle permet d'évaluer le poids des formes mythiques autour desquelles on peut décliner un modèle fondateur, de saisir pour certaines la permanence de leur influence lorsque l'on cherche à

mettre en évidence un ou des modèles refondateurs. Il permet également de saisir les formes modernes autour desquelles les acteurs de la configuration s'affrontent quand il s'agit d'établir de nouvelles vérités afin de rendre intemporelles, c'est-à-dire « naturelles », certaines réalités.

En utilisant cette relation complexe entre configuration et modèle professionnel, nous pouvons aborder dans un premier temps la configuration professionnelle du monde du ciel, puis après une analyse du conflit proprement dit, que nous ne reprendrons pas ici, les contradictions présentées par cette configuration qui dans un discours unifiant, efface les inégalités entre les différents acteurs tels que les femmes, les O.S., les nouveaux techniciens et ce qu'ils amènent comme enrichissement mais aussi comme contradiction au sein de cette configuration.

I. La configuration professionnelle du monde du ciel

A partir d'une étude des spécificités du travail à Air France, nous pouvons décrire une configuration professionnelle particulière qui permet d'éclairer les relations qu'entretiennent les salariés de cette compagnie à leur entreprise. Certes, nous allons mettre en évidence des traits communs à beaucoup d'entreprises publiques, comme les références traditionnelles aux rapports de travail liés à la notion de service à la collectivité, aux formes hiérarchiques, aux modes de recrutement, de formation et d'avancements ou encore aux formes plus subjectives de liens existants entre les agents et leur entreprise, au-delà même des avantages attachés au statut. Pourtant le monde des travailleurs du ciel ne ressemble à aucun autre dans son rapport à l'espace et au temps. Autour de l'avion et de l'aérogare, autour des métiers qui leur sont liés, autour des mythes qui les entourent, tant militaire que civil, autour du produit si original que constitue le transport aérien, s'est construit une configuration particulière propre à ce service et aux femmes et aux hommes qui œuvrent pour lui. Reste que l'histoire de chaque compagnie teinte de ses couleurs propres ce monde si particulier. Un premier élément apparaît à Air France, la référence au passé, époque d'un âge d'or mythique, époque révolue et souvent regrettée...

1945 : le modèle fondateur

Fondée en 1933 par l'adjonction de plusieurs petites compagnies d'aviation, la création d'Air France traduit dès ce moment une ambition : représenter la France dans ses relations internationales. La première épreuve pour la compagnie est la guerre en 1939, dont elle ressortira exsangue, avec très peu d'appareils. Développée depuis l'Afrique du Nord en 1943 par un réseau qui s'insère à la politique militaire de la France Libre, la compagne est d'abord définie comme Réseau puis comme Compagnie. En 1945 les moyens sont très faibles, les appareils disparates, le personnel peu nombreux : tout est à reconstruire. C'est donc la Libération, et surtout la période de reconstruction qui apparaît comme le moment fondateur de la compagnie. Ce moment est en effet marqué par l'arrivée d'une nouvelle génération (la compagnie passe en cinq ans

de 3 000 à 15 000 salarié), un renouveau de l'aviation avec une forte expansion et l'élaboration d'une idéologie forte qui imprégnera les années suivantes.

Les années héroïques des premiers temps après la Libération reposent sur l'improvisation pour faire voler des avions avec très peu de moyens techniques, et l'engagement des salariés pour assurer la production. Afin de financer les investissements importants, la compagnie se tourne en effet vers eux et fait appel à leur dévouement. Dès 1947, un premier plan est mis en place pour réduire les frais de fonctionnement, les recettes ne couvrant que 73 % des dépenses en 1946. Les décennies suivantes seront jalonnées de plans identiques reposant sur les efforts des salariés, connotant les relations sociales de la compagnie d'une grande conflictualité qui n'a pas cessé à ce jour.

La CGT apparaît durant ces années comme un acteur fondamental, structurant social de la compagnie et porteur du discours unificateur autour de la reconstruction : « *Nos jeunes ne seront pas déçus dans leur rêve de servir l'aviation et leur pays. Les 'ailes françaises' brilleront sous tous les cieux, et nous aurons une grande place dans le transport aérien de demain (…) Si nous voulons une aviation généreuse pour ses serviteurs et digne de notre Nation, il faut la faire, la servir, la défendre* » [Transport aérien, journal de la CGT Air France, octobre 1945]. La CGT gère, en liaison avec le Ministre de l'Air Charles TILLON, la mise en place des lignes ou l'achat des avions. Elle apparaît comme un conseiller de la direction, n'hésitant pas à la remplacer notamment durant les premiers mois de 1945 où le siège de Directeur général demeure vacant. Elle structure la vie sociale de la compagnie : comité de libération, comité d'épuration, comité pour la production, commissions de reclassement en septembre 1945, comité des prisonniers organisant leur retour, Comité d'Etablissement puis d'Entreprise en 1947, caisse de secours, journal diffusant in extenso les décisions de la direction, etc. Les institutions se complètent pour associer les ouvriers et employés à la reconstruction de l'entreprise, avec un seul interlocuteur pour la direction à ce moment, la CGT.

Quelques traits principaux caractérisent cette époque fondatrice, traits que l'on retrouvera par la suite dans l'histoire d'Air France. Le noyau professionnel fondateur de 1945 se réduit à deux catégories, le personnel d'entretien, les mécaniciens, et le personnel volant, les pilotes. Certes dès 1946 les autres groupes professionnels apparaissent puis se structurent peu à peu, mais ces deux groupes resteront dominants et justifieront par la suite la place de métiers autonomes et reconnus dans l'organisation du travail.

L'autre ligne de force est la présence syndicale. Nous avons vu l'aspect fédérateur de la CGT en 1945, puis des autres syndicats avec ce système social particulier, notamment de Force Ouvrière dans les années 70 et 80. Le nombre d'agents Air France syndiqués en 1994, tous syndicats confondus, se situe entre 10 % et 15 %, ce qui est tout à fait remarquable pour une entreprise française et témoigne de ce poids syndical permanent. Quant à l'affrontement fréquent, voire violent, avec la direction d'Air France, durant les longues périodes de récession du transport aérien, il témoigne aussi de la dimension revendicative qu'a su garder ce syndicalisme. Face à lui, la direction paraît afficher depuis 1947 une tradition de manque de souplesse dans les négociations, voire une dureté dans le traitement des syndicats. Le licenciement des deux premiers administrateurs élus par les salariés, et dirigeants CGT, en est un symbole. Deux éléments d'explication peuvent être avancés. D'une part, sous l'effet du manque de rentabilité chronique du transport aérien, la direction de la compagnie a été amenée à exiger des salariés, périodiquement, des efforts considérables. D'autre part, la marge de manœuvre de la direction, nécessaire à des négociations, est faible. Elle correspond à celle laissée à une grande entreprise publique, soumise de plus à un ensemble très complet de réglementations dans le domaine aérien.

Le rôle de l'Etat dans la vie interne est une donnée permanente, comme l'exprime le témoignage de A. DUFOUR [1996] sur la période de 1945. Achat des avions, politique commerciale, plans d'embauche, formation, mais aussi vie sociale (comité d'entreprise ou conseil d'administration), tous ces éléments se mettent en place après la guerre en étroite collaboration avec le ministère de l'Air. Ainsi, dès le début, les trois acteurs institutionnels sont présents : la direction de la compagnie, l'État et les syndicats. Les lignes de force de cette

période perdureront. On peut parler, à ce propos, d'un modèle fondateur, comme le font M. WIEWIORKA et S. TRINH à propos d'EDF, où co-existent, comme à Air France, une forte imbrication entre les choix nationaux, le développement de l'entreprise et celui du pays, et une vie sociale marquée par la reconnaissance des syndicats. Ce modèle professionnel originel est fortement imprégné par un environnement où le militaire et le civil se doivent de coopérer. La spécificité du transport aérien et le besoin de sécurité qui accompagne la préparation et la réalisation des vols, la révolution que son développement apporte dans un monde qui quitte une guerre mondiale pour plonger dans une guerre froide, ces deux éléments colorent fortement le modèle. Dans ce cadre, deux qualités professionnelles tireront le travail de tous, même pour ceux qui se situent loin du cœur de l'activité : un haut degré de technicité et d'autonomie dans le travail se conjuguant à un respect de la hiérarchie, au sens quasi militaire. Cet aspect est d'autant plus prégnant que la compagnie recrute régulièrement de jeunes engagés ayant fait leur apprentissage dans l'armée de l'air. Par rapport à l'enjeu de sécurité, ce triptyque est déterminant pour comprendre le rôle hégémonique qu'occuperont longtemps les pilotes et les mécaniciens. Cette forte communauté de pensée et d'engagement dans le travail, comme la façon dont se structure l'entreprise, se retrouveront dans le processus d'évolution de la configuration professionnelle. La fascination pour la prouesse technique, vécue à travers la Caravelle, le Concorde puis aujourd'hui l'arrivée des avions « nouvelle technologie » trouve aussi dans cette époque ses premiers fondements.

Dès le départ apparaît un élément fondamental pour ceux qui y travaillent : le transport aérien trouve sa finalité dans son utilité sociale, mais aussi dans le regard des populations des pays où la compagnie porte le drapeau national.

Le monde du ciel

Dans le discours produit par les médias autour du conflit de 1993, comme à travers les entretiens que nous avions réalisés pour cette étude, les agents d'Air France continuent à se définir d'abord comme appartenant à un monde spécifique, celui du ciel. « *Le personnel veut garder la compagnie, il aime la*

compagnie » (parole d'un délégué, *France Inter*, 19 octobre 1993). Cette histoire « d'amour » d'un genre particulier se décompose en plusieurs dimensions tel que l'attachement au produit, le vol lui-même, par exemple quand le Concorde décolle provoquant « *une espèce de fierté collective* » (un cadre interrogé). L'identité sociale forte transparaît dans cette phrase : « *je travaille à Air France* », reposant sur la puissance du mythe de l'avion, du voyage lointain, mais aussi sur l'avion comme objet de fascination pouvant peser jusqu'à 35O tonnes. Air France, pour Philippe, c'est « *le cœur qui palpite chaque fois qu'on entend un avion décoller* ».

Une autre dimension de la spécificité du travail à Air France apparaît dans l'espace que représente l'aéroport : un lieu gigantesque, 30 000 salariés à Orly, 65 000 à Roissy, avec l'aérogare au centre, les taxiways où circulent les avions, au loin les pistes et tout au fond les centres de révision. Une multitude d'entreprises, de personnes différentes, un monde en soi. L'avion représente aussi le voyage, notamment pour les salariés qui bénéficient de réductions importantes sur les billets, même si une grande partie n'en profitent pas faute de moyen pour assumer le coût de ces vacances. Ces voyages sont un des liens les plus forts reliant le salarié à sa compagnie : même non utilisé, ce départ possible à tout moment ouvre la porte au rêve. Les retours de vacances sont encore l'occasion de s'évader à travers les évocations du collègue. Deux pôles apparaissent constituant cette configuration professionnelle, celui de l'avion où sont symbolisés les valeurs et les fins de la compagnie, et celui de l'aéroport, espace potentiel de rencontre entre ceux qui en rendent possible la réalisation : ceux du ciel comme ceux d'en bas. C'est autour de ces deux pôles que les agents tissent des rapports entre eux et avec la compagnie.

Le statut du personnel, un fort ciment social

L'appartenance à Air France ne relève pas uniquement du domaine du travail et de sa symbolique. Il s'agit d'un véritable statut que confère l'entreprise à ses agents.

Ce statut se traduit d'abord par des avantages liés à l'appartenance à la compagnie, dont les avantages sociaux sont largement supérieurs à ceux définis par la convention collective du transport aérien, même si les salaires se situent plutôt dans la moyenne nationale. Les temps de travail, les primes, l'existence du CCE, d'une mutuelle d'entreprise, d'une caisse retraite spécifique jusqu'en 1993, autant d'éléments qui représentent des acquis pour les salariés, même si ces éléments sont fortement remis en cause depuis des années au cours de ce processus de privatisation sur lequel nous reviendrons.

Le statut se distingue par les possibilités d'ascension sociale qui en caractérisent l'esprit. L'attachement à la compagnie s'appuie aussi sur l'histoire personnelle des différents agents. Caractère familial du recrutement, grande stabilité du personnel, politique de promotion sociale, tous ces éléments concourent à créer une spécificité dans les formes de valorisation du travail. Les examens mis en place pour les ouvriers non qualifiés des centres de maintenance leur ouvrant la qualification d'ouvriers professionnels, de même que dans les années 80 le concours ouvert aux personnels administratifs leur permettant de passer agents de maîtrise administratifs, représentent autant d'occasions pour les agents de valoriser leur qualification dans un cadre de reconnaissance admis par tous. Certes cette présentation doit être nuancée suivant les secteurs : dans les secteurs commerciaux notamment, la formation initiale n'est pas prise en compte, comme nous le verrons dans le reste de ce travail de recherche.

Les filialisations annoncées en 1993, et qui furent l'un des détonateurs du conflit, représentent autant une rupture de sens du travail, comme nous l'avons noté, qu'une perte de ce statut social particulier.

L'organisation du travail, entre métier et méfiance

La technique, comme élément structurant du modèle professionnel, trouve son assise dans le poids des métiers. Ces corps constitués qui gèrent les procès de travail se trouvent confrontés / affrontés à la hiérarchie. Un compromis se

structure entre ces deux groupes, à l'image de ce qui se passe sur les centres d'entretien.

L'organisation de la production des centres de la maintenance d'Air France est fondée sur la différenciation entre les agents dits « productifs » et ceux dits « improductifs ». Ces derniers sont composés des agents administratifs, métiers annexes au départ qui suivent dans les années 90 un processus de reconnaissance et de formalisation de leurs connaissances. Les qualifications des ouvriers dits productifs relèvent des corps de métier traditionnels de l'industrie : mécaniciens, chaudronniers, électroniciens, etc. ainsi qu'un nombre important d'ouvriers spécialisés, les O.S.,disparus dans les années 90. Les ouvriers professionnels qualifiés forment le noyau de ces ouvriers. Deux éléments permettent de les caractériser : leur grande autonomie et la part d'autocontrôle de leur travail. Le symbole de cette autonomie est le mécanicien avion en piste, le plus proche de l'ancien mécanicien de ligne sans lequel Saint-Exupéry n'aurait pu voler. Mais cette autonomie est déterminée par le cadre collectif, qui lui fournit connaissance technique, pièces de logistique, moyens de se déplacer. Une réitération du contrôle est nécessaire à toutes les phases d'une réparation en aéronautique. Le contrôle par un tiers de tous les travaux individuels étant impossible, ce qui reviendrait à refaire le travail complètement avec les mêmes risques d'erreur, les ouvriers certifient eux-mêmes le travail qu'ils effectuent sous forme d'un autocontrôle.

Mais cette autonomie est sous contrôle, à travers l'existence de services techniques nombreux et d'une hiérarchie importante. La formalisation du travail est une donnée importante dans l'aéronautique. La codification de tout acte de travail puis des essais de vérification, sans normalement laisser de liberté d'interprétation, permet délivrer à l'avion un certificat de navigation dans les meilleures conditions. La formalisation de cet ensemble de règles autour de la décomposition la plus complète du travail, est du ressort des services techniques. Le deuxième élément mis en place pour limiter la liberté de l'ouvrier qualifié est un encadrement hiérarchique important. Pourtant ce contrôle hiérarchique ne s'applique pas au travail proprement dit. Le travail apparaît comme une zone réservée, hors de l'atteinte des cadres, et reste du

domaine de la maîtrise. La première exigence est la qualité du travail, derrière laquelle peut toujours se réfugier l'ouvrier. Même le contrôle du temps, champs d'intervention dans le travail restant à la hiérarchie, doit s'incliner devant cette exigence. Le chef d'équipe, dans la production, distribue les bons de travail, s'occupe des congés annuels, de la logistique, de la formation et bien sûr de la notation annuelle. Car le contrôle, s'il n'opère pas sur le travail, s'applique à la valorisation de ce travail à travers les avancements annuels et promotions.

L'étude des autres secteurs de la compagnie montre une grande analogie avec ce rapport social existant sur le centre industriel. Ainsi, sur les banques d'enregistrement des passagers, il n'était pas rare avant 1993 que les agents s'absentent d'eux-mêmes lorsqu'ils étaient en surnombre. Responsabilisation individuelle et métier se conjuguent pour faire de l'autonomie des agents dans l'acte de travail une forme générique issue des deux figures fondatrices de la compagnie que sont les pilotes et les mécaniciens avion.

Le temps dominateur

Les agents parlent d'un quotidien du travail dominé par l'empreinte du temps. Le temps qui s'accélère avant le départ de l'avion répond à une des figures du travail en urgence. La rationalisation du travail découpe le temps et l'espace et planifie les interventions et les rythmes, encadre en les imaginant les incidents pour tendre à une gestion en temps réel du process de travail. Les multiples incidents dans l'activité autour de ce même avion, avec leur conséquence sur l'heure de départ, créent des moments d'urgence au sein de l'urgence. Le temps qui passe quand l'avion en escale attend d'être dépanné, le temps d'immobilisation de l'avion pendant le dépannage, le respect du temps comme premier critère de qualité en escale ; mais aussi le temps personnel de l'agent mis au service de cette permanence, ce temps qui devient objet de conflit lorsque la direction veut modifier les horaires. Entre l'urgence et la disponibilité, le temps domine le travail, comme une des caractéristiques principales des activités de transport.

Cette pression du temps est une constante du métier. Si les agents l'acceptent, c'est qu'elle est liée à la nature du transport public : l'avion doit être présent pour les passagers, il doit partir à l'heure, tout est au service de cette exactitude. Cette mission, les salariés la vivent quotidiennement dans leur travail. Le temps, dominant la vie personnelle, fait éclater la coupure vie personnelle / vie professionnelle. Il est un élément marquant de la configuration professionnelle et confirme pour le personnel de sa mission de service public.

La relation avec l'Etat : entre passé et avenir

La relation du personnel d'Air France avec l'Etat rejoint celle qui a été bâtie par les salariés d'autres grandes entreprises de service public (EDF, RATP, SNCF). Plongeant ses racines dans le passé, mythique pour une partie du personnel, de la Libération, cette relation est aussi déterminante pour l'existence d'Air France.

L'Etat, pour les salariés interrogés, représente d'abord la dimension de service public dont nous avons vu l'aspect contraignant sur la vie personnelle. Cette notion prend pour l'agent d'Air France différentes dimensions telles que la sécurité et la continuité du service. Dans ce domaine, le salarié de l'entreprise publique est le premier garant du service rendu à l'usager, jugeant par lui-même si les conditions de sécurité sont remplies. C'est en tant que représentant de la collectivité que se tisse le premier lien avec l'Etat, lien qui prend toute son importance dans la relation avec le public. Le retour de ce service rendu à la collectivité se fait par le statut du personnel dont l'Etat est garant.

La notion de service public est encore enrichie par l'idée d'un face-à-face non pas entre l'Etat et l'entreprise, mais entre la « Nation » toute entière et l'entreprise qui devient « la chose de la Nation ». La représentation de la France à travers le pavillon national que les agents d'Air France portent à l'étranger complète pour certains agents rencontrés cette première dimension de service au public : « *j'espère bien que je suis porteuse de l'image de la France ! Sinon cela ne vaut pas le coup de faire ce métier* » (une hôtesse de l'air).

Dans cette relation entre la compagnie, ses salariés et l'Etat, il semble bien que l'on soit à la croisée des chemins : rompre ou persévérer, remettre ou non en cause un élément fondamental de la configuration professionnelle : le lien avec l'Etat. Le désengagement économique de l'Etat en est un aspect, mais l'affirmation à l'inverse du droit toujours plus grand des passagers à la sécurité en représente une dimension contradictoire qui ne peut se contenter du cadre de la relation client / fournisseur de transport.

La fin d'un monde ?

Sans reprendre ici la genèse du conflit de 1993, nous noterons seulement comment les différents éléments de cette configuration se trouvent confrontées à leur remise en cause par les plans sociaux présentés par B. ATTALI début 1993 puis en octobre ; puis comment, après plusieurs mois d'analyse, C. BLANC propose un référendum qui, sans reprendre les éléments du modèle fondateur, en présente une lecture qui sera lue comme un compromis acceptable par une majorité de personnel.

Le premier plan social mis en place par Bernard ATTALLI, dit Premier Plan de Retour à l'Equilibre (PRE-1) prévoit le licenciement économique de centaines d'agents (120 personnes seront finalement licenciées dans le courant de l'année), ainsi que la réduction de primes diverses. Le plan suivant dit PRE-2, qui provoque la réaction du personnel en octobre 1993, complète cette première déstabilisation en annonçant la filialisation d'activités importantes, notamment l'hôtellerie, le réseau de télécommunication, la galerie bagages d'Orly, le service des cars ainsi que l'autonomie de gestion du fret. Des réductions d'effectifs (4 000) sont programmées dans tous les secteurs de la compagnie et diverses mesures visent à réduire les salaires.

Au terme de cette première partie, où nous avons cherché à mettre en évidence les traits fondamentaux qui caractérisent Air France, nous pouvons situer le conflit de 1993 dans le mouvement de transformation touchant aux éléments essentiels fondant la configuration professionnelle de cette entreprise. En effet,

notre principale hypothèse est que l'affrontement majeur de ce conflit résulte du désaccord profond entre la direction, cherchant à bouleverser la configuration en brisant le modèle dominant qui en sert encore de représentation, et la majorité du personnel de la compagnie. Dans une unité reconstituée, ce personnel s'accroche à ce modèle et refuse, tout en critiquant certains de ses traits, que des éléments essentiels fondant les relations professionnelles et le cadre du travail soient remis en cause.

L'explicitation de la configuration et le processus historique de son évolution fournissent un cadre pour appréhender les enjeux du conflit, tout comme ils permettent d'avancer certaines hypothèses sur les raisons de l'acceptation massive par le personnel des propositions soumises au référendum par Christian Blanc.

Les traits essentiels de la configuration originelle

Pour décrire une configuration professionnelle, rappelons qu'il faut lier des variables explicitant la nature des relations qui découlent de trois dimensions de la vie de l'entreprise : le travail, le statut et l'environnement. Dans ces trois dimensions, la fondation de l'entreprise se fait autour de choix fortement affirmés, autour de valeurs très fortement partagées par l'ensemble du personnel et des acteurs sociaux concernés.

Un cadre historique spécifique : la Libération ; une volonté affirmée d'être un élément important du développement de l'économie nationale ; un objet de travail mythique sans cesse surveillé pour en améliorer la sécurité ; voilà les éléments entrelacés et déterminants autour desquels se nouent et se développent les liens professionnels dans la compagnie. L'empreinte de la Libération marque indéniablement l'espace professionnel. Les pilotes et leurs mécaniciens sortent de la période de guerre et c'est une autre bataille, pacifique cette fois, qu'ils entament pour asseoir l'existence de la compagnie. La hiérarchie emprunte ainsi à la notion de commandement militaire pour atteindre au plus vite les buts fixés, mais également à cet esprit pionnier et aventureux dans un cadre où on ne

compte pas la dépense de soi. Autour de ces deux éléments clés, Air France se développe pour atteindre les objectifs de service public qui lui ont été confiés. La double nature publique de son statut d'entreprise et du statut du personnel scelle pour longtemps le cadre de cet essor. Autour de cet objet mythique et encore très dangereux dans les années 50 qu'est l'avion, les différents métiers, dont la mise en œuvre de chacun est de contribuer à l'intégrité physique et au succès commercial de chaque vol, apportent leur technique et leur savoir-faire. Initialement, les vols se font presque uniquement en s'appuyant sur le travail des pilotes et des mécaniciens. Viendront progressivement s'adjoindre à eux des personnels commerciaux en vol ainsi que tout un ensemble d'agents travaillant à différentes tâches techniques et de services dans l'aérogare. La mise en œuvre complémentaire des différents métiers pour assurer un maximum de sécurité, au transit des hommes et des marchandises, instaure une forme durable de la division du travail. Au sommet de celle-ci, les pilotes et les mécaniciens donnent l'orientation aux pratiques professionnelles et sociales, et étalonnent la valeur attribuée au travail.

L'entretien du mythe fondateur

Cette institutionnalisation du mode de valorisation du travail, s'ancrant dans cette hiérarchie des métiers et établie à partir de ces deux catégories de référence que sont les pilotes et les mécaniciens, contribue considérablement à occulter le mouvement en œuvre dans toute forme de configuration. En ne considérant dans l'ensemble que les formes sociales les plus hégémoniques, un processus de cristallisation fige les représentations vivantes, laissant croire à la pérennité d'un modèle fondateur qui ne ferait que se perpétuer. Sous l'unité du pavillon national, avec les statuts qui en établissent la continuité et qui la protègent, la compagnie Air France se donne à voir comme une entreprise où chaque métier, dans le cadre d'une hiérarchie stable, jouit d'une relative autonomie dans le travail, d'un bon niveau de rémunération et d'avantages sociaux divers, où chacun des membres du personnel peut faire valoir, par la formation et par l'expérience, un droit à la promotion professionnelle concrétisant l'acquisition d'une technicité accrue dans son métier.

Ainsi, en pleine période de croissance pour le transport aérien s'établit l'image d'un rapport social pérenne, susceptible de résister aux modifications du contenu des variables le construisant, et laissant croire à l'extérieur, que tout comme les pilotes, l'ensemble de ceux qui y travaillent le font pour un haut niveau de salaires et d'avantages annexes. La croyance en l'existence de ce modèle est d'ailleurs si forte que les médias mettront, en 1993, plusieurs jours après le lancement du conflit pour reconnaître l'aspect fantasmatique de leurs propos, et pour faire apparaître dans leurs reportages le monde beaucoup plus contrasté des travailleurs du ciel. Pour autant, un certain nombre de caractéristiques de la configuration originelle ont pu résister au travail du temps. Ce sont en fait elles qui, selon notre hypothèse, constituent l'objet central des tensions et du conflit qui finit par opposer les agents aux orientations d'Attali. Loin de s'épuiser avec le conflit puis le référendum, elles continueront d'entretenir une certaine confrontation avec Christian Blanc.

Conflits dans la configuration...

Au cœur des contradictions et des intérêts divergents qui traversent les groupes professionnels sur ces enjeux, Attali puis Blanc cherchent à établir, si possible avec le consentement d'une majorité, de nouvelles représentations. Ils cherchent surtout à casser la position tenue par le personnel de maintenance faute de pouvoir (ou de vouloir aujourd'hui) s'attaquer à la puissance des pilotes. Paradoxalement, pour battre en brèche le vieux modèle où la technique régnait en maître, ces directions tendent à privilégier la reconnaissance de nouveaux métiers tous déclinés autour de la figure du « technicien », catégorie privilégiée pour rompre avec toutes les dénominations et représentations ouvrières du travail. Désormais, bien que dénommé, presque uniquement, « technicien », l'agent est apprécié à l'aune de sa relation avec « la clientèle », selon le credo de la « relation client-fournisseur » par rapport à laquelle se lit et s'apprécie l'activité.

Pour n'en citer que trois déterminants, examinons, sans les hiérarchiser, les

enjeux de la confrontation qui se joue : autour de la notion de compagnie nationale, pour structurer l'entreprise ; de la technique, comme concept central pour évaluer le travail et sa hiérarchisation ; du couple temps-sécurité, comme paramètre déterminant de l'acte productif.

Le pavillon national : il est sans conteste au fondement de la compagnie. C'est un élément essentiel caractérisant la configuration professionnelle, et à ce titre il constitue un des piliers du modèle fondateur. Ni Attali, ni Blanc n'osent en pratique le remettre en cause directement tant le personnel, toutes catégories confondues, y est attaché. C'est en effet sous cette bannière symbolisant l'unité de l'entreprise que se fait la mise au travail des personnels et que s'organise une coopération, au-delà des inégalités de traitements, entre « volants » et « rampants ».

Le paradigme technique a servi indéniablement d'étalon hégémonique à la division du travail et à sa valorisation. Derrière le couple pilote-mécanicien sont venus se greffer de nombreux autres métiers et activités, mais qui tous étaient évalués à l'aune de leur maîtrise technique. Pourtant, depuis bien longtemps, mais plus encore depuis le processus de libéralisation, le paradigme technique est mis à mal par la montée en puissance du paradigme commercial qui tend à contester son hégémonie sur l'organisation et l'évaluation du travail.

L'alliage temps-sécurité : il est en permanence déterminant au cœur des arbitrages et des ajustements que nécessite la réalisation de l'acte productif. Voler est une aventure mythique pour l'humain, mais le passage à l'ère industrielle dans le transport aérien s'est réalisé autour de la capacité à se jouer de la distance en imposant la vitesse en toute sécurité. L'organisation de cette tension entre temps et sécurité s'est imposée au fil des années comme un élément spécifiant la configuration professionnelle au point de s'inscrire comme un des piliers du modèle. L'arbitrage temps-sécurité se décline alors dans toutes les facettes de l'activité de la compagnie tant autour de l'aérogare que dans les recoins les plus éloignés des ateliers de maintenance. Il tend à se résoudre à travers la disponibilité d'un volume de personnel conséquent pour tenir l'engagement quotidien de la flottille. La recherche d'une sécurité maximum,

dans la totalité des actes de travail des moins au plus visibles, doit guider alors la réalisation de la mission. La course à la productivité dans l'espace contraint de la libéralisation va amener la compagnie à trouver ses ressources au sein même de l'acte de travail. Attali, le premier, s'y attaque maladroitement car il aborde le travail indirectement, à travers la mise en équation de volumes d'emploi et de coûts afférents comparés à des recettes. Moins d'emplois, moins de temps morts : ces deux orientations fondent le nouveau credo de la Direction, ce qui tend à fragiliser, via l'intensification du travail, la sécurité du personnel dans le travail. Blanc laisse entendre, sans nier en rien la masse d'emplois qui doit disparaître, qu'il s'agit moins d'une question d'équilibre budgétaire que d'une sorte d'examen de conscience à établir pour chacun dans le cadre de la division du travail. « *Changer le travail, le rendre plus intéressant avec autant de sécurité* », nul ne peut a priori refuser de l'examiner.

L'émergence d'un modèle aux valeurs non partagées

Ces tensions qui traversent la configuration et les conflits qui en découlent rendent obsolète le modèle professionnel de représentation du travail dans la compagnie. L'activité principale d'Attali est de chercher à casser les représentations encore hégémoniques pour leur en substituer de nouvelles. Aux valeurs du service public, touchant tant au travail qu'au produit, il est proposé de substituer dans un apprentissage douloureux, car fait de licenciements et de renoncements successifs, « les valeurs du marché » qui par définition sont versatiles et volatiles. Pour autant, peut-il y avoir dans une configuration professionnelle aussi complexe un accord sur les seules valeurs du marché ? L'échec d'Attali réside dans son incapacité à faire partager ces nouvelles valeurs au personnel pour l'entraîner, via ses organisations représentatives, en tout ou partie vers l'institution imaginaire d'un autre « nous ». C'est à cet enjeu que s'attaque immédiatement Blanc avec son référendum qu'il constitue comme acte fondateur d'une nouvelle écriture du cadre et des rapports de travail. L'affichage et la mise en pratique d'une volonté d'écoute du personnel lui permettent de créer les bases d'un renouveau du dialogue. Pour autant les enjeux fondamentaux sur l'avenir de la configuration professionnelle subsistent : quel travail, sous quels statuts, pour quelle mission, dans quel environnement ?

II. La configuration professionnelle dans la tourmente

A son arrivée, Christian BLANC découvre une compagnie largement traumatisée par la violence qui s'est extériorisée pendant le conflit, avec un personnel dans l'expectative des effets de sa victoire éclatante sur Bernard ATTALI et sur le gouvernement. Il s'attache à écouter le personnel, confiant à un cabinet d'audit la mission d'entendre plusieurs centaines de personnes. De cette vaste étude émergent plusieurs axes de travail, s'appuyant sur les contradictions internes à la configuration professionnelle traversée dans la dernière période par des bouleversements économiques et sociaux. Le nouveau plan est soumis au personnel sous la forme d'un référendum et approuvé à 80.4 %. Les éléments communs aux personnels, ce monde spécifique du ciel et de l'avion, cette relation particulière avec l'Etat, cette organisation du travail basée sur l'autonomie sont en effet depuis longtemps minés de l'intérieur par de nombreuses tensions et contradictions.

La volonté d'une représentation unifiée pour toutes les catégories d'Air France a conduit à l'élaboration d'un discours d'entreprise structuré et omniprésent, voire oppressif. Pourtant derrière l'unité emblématique que symbolise le pavillon, intervient une multitude d'acteurs professionnels. Pilotes de lignes, O.S., femmes du personnel commercial, jeunes embauchés de 1989, techniciens et professionnels âgés, on trouve à l'intérieur de la compagnie une telle diversité de figures que les contradictions internes au salariat peuvent être nombreuses. Les différentes formes d'oppressions portées par la société s'expriment aussi dans l'entreprise. Mais s'y expriment ses révoltes, comme celles des femmes ou des jeunes qui viennent percuter le discours établi. Pour comprendre la force du modèle Air France mais aussi ses contradictions et la façon de les dépasser, il faut mettre en évidence ces contradictions, qui expriment souvent les évolutions du salariat français dans son ensemble.

Le technicien comme figure hégémonique

Dès la période de la Libération, le poids du personnel commercial augmente, pôle renforcé bientôt par la création du métier d'hôtesse de l'air et de steward. Au binôme PNT / PNC répond le binôme entretien / commercial. Mais les deux catégories PNT et ouvriers d'entretien gardent une place spécifique dans le rapport que la compagnie tisse avec ses salariés.

La mutation en cours passe par la reconnaissance des secteurs administratifs dans la compagnie. Si dans les premières grilles d'emploi en 1947 n'apparaissent que des métiers d'ouvriers ou d'employés, le corps des agents commerciaux se constitue peu à peu, prenant son autonomie, en corrélation avec l'élaboration par la compagnie d'une politique commerciale. De même à bord de l'avion, le nombre de PNC augmente pour dépasser en 1968 le nombre de PNT dans la compagnie. Dans les années 90 le secteur d'entretien représente le tiers des effectifs totaux d'Air France (10 000 sur 35 000 salariés). Catégorie dirigeante durant les conflits (la presse donne la parole aux ouvriers de l'entretien et du fret beaucoup plus qu'aux agents commerciaux, certes plus féminisés, pourtant eux aussi en grève en 1993), élément moteur du rapport de force général entre la direction de l'entreprise et le personnel, la catégorie des mécaniciens avion parle au nom des autres. Son rôle dans la structuration sociale de la compagnie explique ce rôle hégémonique, de même que le paradigme technique dans le cadre duquel se mesurent les qualifications. C'est la domination de ce groupe fondateur et vecteur technique qui est aujourd'hui remise en cause par la montée en puissance du groupe technicien telle que la grille des classifications le traduit.

En 1995 et suite aux engagements pris par C. BLANC en 1994, la nouvelle grille de classification se met en place, rompant avec le schéma des grilles PARODI mises en places en 1945 et qui séparaient ouvriers et employés en deux grilles distinctes. L'ensemble des métiers se développe suivant un schéma identique autour de deux niveaux, un premier niveau classé ouvrier/employé (le groupe A ouvrier ou employé), puis un prolongement de ce même métier sur le

groupe technicien (Groupe B). Celui-ci regroupe alors les ouvriers confirmés et la maîtrise (le groupe B technicien). Le groupe B place donc à égalité de nouvelles qualifications, sous le terme générique de technicien. Ainsi avoisinent des emplois de technicien révision électronique, technicien de secrétariat, technicien commercial ou de trafic.

Cette nouvelle identité autour de la figure du technicien trouve d'abord sa légitimité par la place centrale qu'occupe la technique dans la configuration professionnelle. Chacun des groupes professionnels, bien plus que par rapport aux autres, se définit par la domination qu'il opère sur un ensemble technique. Que ce soit bien sûr les mécaniciens, précurseurs en ce domaine, les Agents des Services Commerciaux, dont le métier s'opère à travers la domination du réseau informatique et de ses multiples possibilités, ou les professions moins spécifiques telles que les secrétaires, dont la qualification suit la maîtrise de logiciels informatiques, tous ces métiers, tous ces agents trouvent une partie de leur reconnaissance dans l'entreprise à travers leur maîtrise partielle de la technique.

C'est cette intégration dans le paradigme technique qu'est venue consacrer la nouvelle grille, en insérant dans le groupe des techniciens la majorité des métiers.

En provoquant un tel bouleversement, la direction d'Air France fait plus qu'opérer un simple basculement dans une appellation de technicien pour des centaines d'agents et d'ouvriers. Elle intervient, par ce biais, sur l'organisation du travail et sur son contenu, sur l'interclassement entre les niveaux hiérarchiques, sur les groupes de référence, ainsi que sur les rapports entre les différents groupes professionnels tels qu'ils s'étaient construits au fil de l'histoire.

Dans le secteur de la maintenance, les mutations portent sur la lecture des métiers comme technique, relevant d'un savoir abstrait, plutôt que professionnels, s'appuyant sur la connaissance pratique et des métiers professionnels. Pourtant les éléments de changement paraissent ténus, les

grandes lignes définies par L. TANGUY [1991] comme caractéristiques de l'organisation autour de l'axe professionnel sont toujours prépondérant : le recrutement au sein de l'école technique d'apprentissage d'Air France, l'apprentissage sur le terrain toujours déterminant, la transformation concrète de matériaux. La part professionnelle de l'activité, de même que le poids de l'organisation interne autour de métiers, reste aussi prépondérante dans les autres secteurs administratifs et commerciaux.

La mutation porte aussi sur l'élargissement de l'autonomie. Connaissances et responsabilités techniques se mêlent dans les projets d'organisation du travail, de même que se rejoignent agents qualifiés ou ouvriers qualifiés et agents de maîtrise au sein de la vaste catégorie des techniciens. L'élévation des connaissances techniques dans l'ensemble des métiers administratifs et commerciaux s'en trouve confortée.

Valorisation identique des métiers, rapprochement des métiers par la technicisation du tertiaire, la spécificité des différents métiers d'ouvriers professionnels tend à disparaître dans la nouvelle grille de classification au profit d'une notion générale de métiers techniques. Les représentations du travail s'en trouvent bouleversées par la disparition d'un des deux groupes professionnels de référence, celui des ouvriers qualifiés. En substituant au monde bipolaire, opposant ouvriers et administratifs, une représentation unifiée autour du technicien, présenté comme une figure universelle, non conflictuelle ; en supprimant la spécificité du pôle entretien dans la grille de classification, la direction cherche à faire disparaître un ferment de lutte sociale. La grande homogénéité du personnel, apparue justement durant le conflit de 1993, trouve ici néanmoins une réponse. L'ancien modèle professionnel dominé entre autre par la figure de l'ouvrier professionnel apparaît affaibli car désormais par trop en décalage. Car ses éléments de référence sont en mutation : l'évolution des métiers définis par rapport à leur dimension technique, l'organisation du travail tendant à organiser à travers la polyvalence, ou la volonté de la direction d'établir la figure du technicien comme pierre angulaire de la représentation hiérarchique des agents de la compagnie.

Parole de femmes, misogynie d'entreprise

31,6 % du personnel d'Air France en 1993, et une si faible influence dans les fondements mêmes du modèle professionnel, hors la figure fantasmatique de l'hôtesse de l'air ! Circonscrites dans un certain nombre de « bastions féminins », les femmes sont très largement présentes dans les secteurs dont nous avons noté le faible poids dans l'histoire de la compagnie : les métiers administratifs, les secteurs commerciaux. Constatant partout cette concentration des femmes sur certains métiers, C. GRANDIN, M MARUANI et H. MEYNAUD notent que « *ce sont des métiers où le sourire, le charme, la gentillesse, la présentation, qualités classiquement considérées comme féminines, entrent parmi les critères de sélection, même si d'autres compétences, moins considérées comme spécifiquement féminines, sont également requises (bilinguisme)* » [1989]. Les métiers de mécaniciens et de manutentionnaires, en piste ou au fret, voient par contre très peu de femmes présentes.

La présence des femmes dans l'entreprise est d'abord marquée par la prégnance du mythe de l'hôtesse de l'air, qui, dans un avion où la population des hommes d'affaire est exclusivement masculine, remplit le rôle d'accueil telle une femme recevant chez elle. Il lui est demandé dès l'origine d'être célibataire, avenante, instruite, seul le premier point se trouvant confronté à l'évolution de la société et Air France devant admettre le mariage des hôtesses de l'air en 1968.

Au sol, la situation se trouve à l'identique de la distribution des rôles entre cockpit et cabine. Si les horaires de travail dans cette compagnie où les deux tiers des agents travaillent en horaire atypique, ont tendance à écarter les femmes, ce sont surtout les métiers de mécaniciens qui restent des métiers masculins. Les pionnières, qui s'aventurent seules dans les filières de formation masculinisées, puis seules à nouveau dans les milieux de production restent isolées. Il faut compléter ce tableau par l'absence de femmes dans l'encadrement supérieur de la compagnie. Pourtant un facteur d'évolution apparaît, lié à une meilleure prise en compte des rôles des métiers considérés

comme « non masculins » dans la compagnie. La technicisation des métiers, par l'emploi de plus en plus important des ordinateurs et micro-ordinateurs, permet un dépassement de cette coupure entre métiers masculins de l'industrie et métiers féminins du secteur administratif et commercial. Cette valorisation technique se traduit par une ouverture de carrière vers les emplois de techniciens.

Basé sur une séparation extrêmement forte des métiers entre hommes et femmes, le modèle professionnel se voit confronté, quant à la répartition des rôles, à l'évolution sociale qui marque la configuration. La reconnaissance de la technicité des métiers féminisés (hôtesses de l'air, métiers administratifs) en est le reflet, de même que l'interrogation de l'image des métiers dits féminins par les salariées elles-mêmes. Le modèle se trouve ici remis en cause dans son fondement même : la hiérarchie sociale des métiers, où la masculinité est un élément déterminant de la suprématie du mécanicien avion et du pilote.

Le commercial aux postes de commande ?

L'essor de nouvelles couches, tells que celle des techniciens, prend place dans le cadre d'une redéfinition des rôles et de la valorisation des différentes activités au sein de la compagnie. Le secteur commercial devrait représenter, d'après la direction, le pôle autour duquel devrait se construire la nouvelle stratégie de la compagnie. Pourtant, l'ascension du commercial se traduit par une recherche accrue de rentabilité, ce qui, loin de représenter pour les agents du secteur commercial une revalorisation de leurs métiers, signifie surtout une tension plus forte dans l'exercice de leur activité [BARNIER, ROZENBLATT 1997].

L'histoire du secteur commercial est avant tout, dans la compagnie Air France, l'histoire de son émancipation du secteur administratif. A l'origine, les différents agents que l'on peut identifier dans l'organisation des années 50 (gestion du personnel, du passager, du programme, des plannings de vol, etc) occupent des fonctions conçues essentiellement comme des mises en valeur du pôle technique. L'arrivée des « gros porteurs » (Boeing 747) marque les années

70, induisant par là même une crise de surcapacité prolongée du fait du doublement en quelques années des places proposées. Ces transformations entraînent l'essor d'une politique commerciale qui a pour objectif de fidéliser le passager à sa compagnie. A la même époque, le développement des systèmes informatiques de réservation offre le support technique permettant cette mise en concurrence entre compagnies. Les vols, les prix, les horaires de toutes les compagnies s'affichent et offrent un choix en temps réel. La politique commerciale s'émancipe dorénavant de la tutelle administrative, le personnel commercial acquiert une identité et surtout un rôle stratégique dans l'entreprise. L'argument de sécurité cède la place à l'incitation au voyage, le confort devient aussi un argument commercial tout comme la gastronomie.

Les métiers de la vente et de l'escale retrouvent ici les spécificités notées pour l'ensemble des métiers de la compagnie : le poids des métiers, chacun gérant son activité spécifique dans l'aérogare, en vente ou autour de l'avion ; la dimension technique, notamment autour du réseau informatique d'Air France ; le rapport à l'Etat, le personnel portant les couleurs de la compagnie et représentant le premier contact avec la France pour le passager ; enfin l'autonomie dans le travail. L'absence de reconnaissance externe des qualifications, liée à l'absence de diplôme spécifique correspondant à ces activités, une progression liée à des aptitudes personnelles appréciées par l'encadrement, font que dans ces métiers la qualification se lit en fonction du classement du poste occupé. La progression dans la hiérarchie professionnelle se fait en fonction des changements de poste.

Des 'spécialisés' en quête de sens

Magasiniers, bagagistes, tractistes avion, chauffeur de car, manutentionnaires du fret, tous les services reposent sur le travail quotidien de nombreux agents non qualifiés. Ce groupe dispersé entre les ouvriers spécialisés de la maintenance, les manutentionnaires et les employés, sans identité propre, revendique pourtant, de façon toujours plus forte, sa reconnaissance, comme les grandes grèves des O.S. le montrent dans l'automobile au début des années 80.

La parcellisation des tâches, la répétitivité, les conditions de travail difficiles, cette réalité commune vécue par les non-qualifiés se caractérise aussi par leur place dans l'organisation du travail, entre obéissance aux consignes données par les autres et recherche de reconnaissance de leur propre métier. Pour ces populations, le manque d'évolution professionnelle est une constante, d'autant moins admise que nous avons vu qu'un des piliers du modèle professionnel de la compagnie était une politique de promotion sociale importante. Un nouvel enjeu se dessine pour les O.S., à travers l'objectif affiché par la compagnie de sous-traiter tous les travaux dits « non-aéronautiques ».

Perte de suprématie de la figure de l'ouvrier professionnel, hausse des qualifications des emplois dits non-qualifiés, précarisation de ces emplois, les revendications que portent à partir de ces situations les ouvriers spécialisés mettent en question l'orientation stratégique de l'entreprise.

Ruptures de génération

Le poids des nouvelles générations, qui appréhendent le passé de façon contradictoire, agit sur la diversification des représentations au sein de la compagnie. Les valeurs et les mythes fondateurs apparaissent aujourd'hui largement dépassés. La crainte du chômage, inconnue chez leurs aînés, est omniprésente. Les plus jeunes apparaissent beaucoup plus distants qu'eux par rapport à cette sphère de la valorisation du travail, dont nous avons noté l'importance dans le modèle professionnel. C'est le poids de ces jeunes qui donne une importance particulière au conflit de 1993 dans la plupart des secteurs de la compagnie. Une part importante des jeunes embauchés à la fin des années 80 vient en effet du marché de l'emploi après avoir connu d'autres entreprises, voire du chômage. Pour eux, l'entreprise ne semble plus apporter de solution durable à leurs aspirations, et les salaires d'entrée sont faibles. Le passage par les études apporte lui aussi sa dynamique de remise en cause du modèle dominant, notamment par rapport au modèle autoritaire que subissaient les apprentis.

L’arrivée des jeunes percute le modèle professionnel hérité du passé. Relations plus distantes du salarié à l’entreprise, relations entre les groupes sociaux dans l’entreprise, entre la société et l‘entreprise, la forte présence de ces jeunes est un facteur d’accélération du processus en cours de redéfinition du modèle professionnel.

Un avenir plein de turbulences

Ce double contexte, l'évolution des contradictions de la configuration professionnelle et la libéralisation, détermine un certain nombre d'enjeux autour desquels l'avenir se définit : l'intégrité de la compagnie aérienne d'abord, confrontée en 1995 (au moment de cette première étude) à un projet de restructuration avec Air Inter ; les métiers qui sont au centre d'un débat qui dépasse les frontières du pays ; l'organisation du travail, comme base de la structuration des collectifs de salariés et comme élément central de recherche de productivité ; la question du rapport avec l'Etat enfin, en filigrane derrière la libéralisation et la privatisation.

Ces enjeux permettent de cerner la stratégie mise en place par la direction depuis le dernier conflit. C. Blanc a dû affronter le rapport de force établi dans le travail par les salariés à partir des métiers. Dans trois domaines, des modifications importantes des configurations professionnelles ont été mises en oeuvre, conduisant toutes à remettre en cause ce poids des métiers :

- la filialisation, qui ne figure pas officiellement dans le programme de C. Blanc, est affichée dans la séparation des activités en centres de profit. Elle touche aussi bien l'ensemble des mécaniciens au sol que les autres métiers qui jouent un rôle important dans le rapport de force, à cause notamment du nombre important d'O.S. qu'ils comprennent : le fret et les manutentionnaires d'escale (assistants avion). La « compagnie européenne » est le cadre donné en 1995 à cette redéfinition du contour de l'entreprise.

- la mise en place de nouveaux métiers, dans les secteurs commerciaux ou d'escale, afin de relativiser la place des métiers de l'entretien dans l'activité de la

compagnie. Cette évolution se trouve confortée par l'ouverture à la concurrence de ces activités, qui nécessite une formalisation de ces tâches, de la plus haute importance pour la sécurité du transport aérien, et par la demande des personnels souhaitant une telle reconnaissance.

L'enjeu des métiers apparaît donc à la confluence d'intérêts contradictoires des trois acteurs, la direction de la compagnie, l'Etat (garant de la sécurité publique) mais aussi le personnel. Ces acteurs pourraient donc être sur le point de se rencontrer dans la volonté de définir de nouvelles figures professionnelles, parfois décrites sous le vocable de « nouveaux métiers », reposant sur l'obtention de diplômes nationaux. Ils créeraient alors les conditions d'une profonde transformation des rapports de forces au sein même du personnel, et entre celui-ci, la direction, et la puissance publique. Pour autant, la pression que la direction exerce sur le montant des coûts salariaux est telle qu'elle pousse à une toute autre dynamique. Dans son souci de faire baisser la masse salariale, la direction en vient à définir unilatéralement les bases d'une métamorphose professionnelle appauvrissante pour la plupart des agents. La polyvalence et la baisse du niveau de qualification sont les deux éléments de cette mutation, comme le montrent les exemples des Agents des services Commerciaux (ASC) et du Personnel navigant commercial (PNC).

- la remise à plat des anciens métiers, à travers la nouvelle catégorie des techniciens qui englobe tous les métiers, voire toutes les catégories. Cet objectif, qui s'appuie sur des mécanismes à l'œuvre aujourd'hui dans l'ensemble du salariat, est néanmoins largement illusoire face à des métiers où l'apprentissage professionnel reste prépondérant. Cette négation de l'expérience ouvrière parait aujourd'hui le rêve impossible des directions d'entreprise, mais pourrait être néanmoins le point de départ d'un remodelage de l'organisation du travail.

Les rapports de travail

Les bouleversements apportés dans le travail en quelques années par la reconfiguration des « métiers », la relativisation de l'autonomie individuelle face

aux collectifs de travail, l'externalisation d'activités, posent la question de l'enjeu que représente le champ du travail. L'investissement de cet espace par la direction, à la suite du référendum d'avril 1994, a pour objectif une hausse de la productivité fixée à 30 % dans le texte soumis à référendum. La remise en question des métiers traditionnels, bien que supports de la connaissance, doit permettre de libérer les initiatives individuelles. De même, la sous-traitance des travaux les moins qualifiés doit casser les rapports de forces établis en fragmentant le salariat.

Les résultats sont là pour attester du succès provisoire de la direction de Christian Blanc par rapport à cet enjeu. Une intensification du travail s'est produite, tous les acteurs le reconnaissent, qui a eu et aura des répercutions, à la longue, par l'usure, physique et mentale, qu'elle produit en continu. Dans ce contexte, si l'on a pu constater que dans l'acte même de travail la tradition d'une autonomie relative perdurait, on a pu établir également la contrainte plus forte que l'organisation managériale cherchait à faire peser sur les collectifs et sur les individus qui les composent.

Derrière le rapport au travail, apparaît donc le collectif de travail, base du rapport de force entre les agents et la direction. Cette dernière cherche depuis plusieurs années à le reconfigurer selon l'image qui lui paraît devoir produire un maximum d'efficience. Elle s'adresse ainsi aux anciens collectifs et cherche à les faire évoluer. Ce changement a déjà été introduit en généralisant la catégorie de technicien dans la nouvelle classification, banalisant par la même la distinction qui donnait jusqu'alors un poids social plus important aux catégories professionnelles ouvrières. Cette entreprise se poursuit actuellement à travers le processus d'externalisation d'une partie croissante de l'activité de la compagnie. Certains types de personnel se voient proposer, comme dans le secteur commercial, de casser l'ancienne coupure entre volant et rampant. Les redéfinitions à l'œuvre des filières et des évolutions professionnelles incluent l'idée d'un possible déplacement volontaire à travers les secteurs qui conduisent *in fine* au vol des passagers. Par l'ouverture de ces débats, les groupes professionnels se sont trouvés face à un questionnement non encore refermé.

Le transport public aérien

La nature publique du transport aérien situe la nature et l'importance des enjeux économiques et sociaux qui impliquent de nombreux acteurs, dont le personnel ne compose qu'une infime partie. Le transport aérien a jusqu'à présent été considéré en France comme un domaine stratégique, de la fabrication des avions à la commercialisation des vols, qui plus est toujours articulé par sa nature à la défense nationale. Il est certain que sans l'engagement de l'État, qui ne se limite pas à ses engagements financiers, la compagnie n'existerait plus aujourd'hui. L'annonce de sa privatisation (Air France fut ajoutée au dernier moment à la liste des entreprises privatisables de la loi du 19 juillet 1993) ne peut qu'exacerber le débat sur la nécessité ou non d'avoir un service public aérien, au même titre qu'il existe un service public ferroviaire, lui aussi remis en cause aujourd'hui, et sur les conditions de son exploitation.

Dans ce secteur, comme dans d'autres, la notion de service public renvoie en France à deux dimensions essentielles. La première repose sur l'idée d'une égalité des conditions d'accès permettant une libre circulation des personnes, impliquant une maîtrise des prix qui ne se fasse pas au détriment de la sécurité des passagers. La seconde concerne les conditions de travail et de vie du personnel qui, elles-mêmes, doivent tendre à traduire un processus de refus de l'arbitraire tel qu'il se produirait si ne s'appliquaient que les seules « lois du marché ». Des critères autres que les seuls critères commerciaux doivent donc présider aux ouvertures de lignes, aux investissements concernant le matériel, comme au choix d'une politique de maintenance des avions.

Tous ces projets néanmoins prennent place dans un processus de distanciation forte du lien entre l'État et sa compagnie nationale, avec une remise en cause certaine de la notion de service public. En effet, trop souvent résumé à la seule privatisation, ce processus s'étend aussi à la déréglementation du travail sur les aéroports, comme aux choix commerciaux avec les conséquences tarifaires qui peuvent en résulter. Ainsi, avant même toute privatisation, la protestation du ministère des Affaires étrangères lors de la fermeture de lignes internationales

en 1994, telle celle de Lima, reste sans effet ; de même, le président d'Air France peut annoncer qu'il fait le choix d'équiper dorénavant la compagnie avec des Boeing, plutôt que des Airbus, sans autres réactions malgré les conséquences importantes pour l'emploi français.

Pour autant, les liens sont encore forts et restent bien réels, que ce soit aux yeux des salariés, de la direction ou de l'État. Le poids réglementaire est toujours présent, même si dans la dernière période, les règlements européens, à travers la JAA (Agence européenne de l'Aviation civile) prennent le pas sur ceux édictés par la DGAC (Direction générale de l'Aviation civile). Quant à I'engagement de l'État, il est encore déterminant pour l'avenir de la compagnie, et la nature et l'importance de la question du service public, questions sous-jacentes aux conflits de l'automne-hiver 1995, pèseront inévitablement sur les futures décisions des gouvernements. Entreprise publique ou service public privatisé ? Statut unique ou externalisation ? Cadre national, européen ou multinational ? Ces enjeux essentiels auront un impact direct pour les agents, mais aussi pour les passagers en termes d'accès au service et de sécurité tant ils recouvrent des choix fondamentaux de société. Pour chacun des enjeux que nous venons d'évoquer, Christian Blanc se trouve enfermé dans le compromis qu'il a défini lors de son référendum, où il affirmait défendre les agents d'Air France en échange de l'ouverture du champ du travail à la restructuration. Mais, quel sens peuvent encore avoir les termes de ce compromis aux lendemains des conflits de l'automne 1995 ?

L'émergence d'un ou de plusieurs modèles professionnels

Au terme de ce livre écrit dans les deux ans qui suivirent 1993, nous avons pu revenir sur les outils utilisés pour analyser la période récente de la compagnie : configuration et modèle professionnels. L'approche de la réalité des rapports sociaux à travers le concept de configuration nous a permis de classer et de hiérarchiser tous les événements qui ne cessent de se produire autour de la compagnie Air France, ceux qui prennent sens dans des temps longs comme ceux qui ont des effets et infléchissent la vie professionnelle dans des temps

court. Il nous a également fait échapper aux limites d'une approche sociologique qui s'enfermerait, comme c'est le cas trop souvent, dans le cadre de la seule forme juridique affirmée par l'entreprise.

Le recours au concept de modèle professionnel offre un outil complémentaire qui ne va pas sans produire certaines ambiguïtés. En effet, alors que la configuration ne cesse de prendre en compte le processus en mouvement, il tend à rendre compte des représentations subjectives dominantes produites par les hommes et les femmes au sein de la forme sociale étudiée. De ce point de vue, tenter de faire apparaître un modèle consiste à saisir et à articuler toutes les cristallisations produites dans la configuration, par exemple sur le travail et sa valeur, tout en cherchant les explications de sens éclaircissant le pourquoi de leur hégémonie. L'intérêt de cette démarche est de chercher à comprendre pourquoi, bien après la disparition de leur support effectif au sein de la configuration, certaines formes de cristallisation subsistent et continuent d'encadrer les rapports de travail. Ainsi, entre 945 et les années soixante-dix, alors même que le modèle professionnel originel continue d'exercer son emprise dans la compagnie, les rapports sociaux déployés autour d'enjeux tels que la notion de service public, le rapport à l'avion, le poids de la technique ne cessent de changer de contenu et de sens. D'où la nécessité de mener en permanence un travail indispensable sur les rapports de forces et les contradictions internes au personnel. Cela implique au-delà de tout ce qui est figé et dominant, la recherche de toutes les nuances émergentes au sein de la division sociale du travail et des rapports sociaux qui s'y écrivent. A l'oublier, l'outil construit risque alors de se confondre avec les discours militants des acteurs institutionnels cherchant à légitimer leurs points de vue.

Dans la dernière partie de ce livre, nous avons mis en évidence de nombreuses contradictions occultées auparavant, notamment par les divers acteurs institutionnels, et qui apparaissent largement sur le devant de la scène depuis le conflit de 1993. De ce point de vue, le modèle professionnel dominant, encore très marqué par le modèle originel qui a perdu de son aura, est certainement devenu définitivement illégitime.

Néanmoins, les éléments que nous avons notés comme constitutifs de ce modèle subsistent comme fondements de la représentation du travail au sein de la compagnie : la technique, l'avion, la mission. Par contre, les significations investies derrière ces fondements ont très largement changé, tout comme les rapports entre catégories et les représentations du travail, avec notamment la valorisation de plus en plus marquée des dimensions commerciales dans l'activité. A partir des traits qui persistent et des figures qui émergent, une nouvelle représentation commune peut dorénavant se bâtir, se situant dans la continuité de l'histoire de la compagnie, mais intégrant dans un autre rapport hiérarchique les salariés à partir de leurs différents métiers. Le décor est désormais planté pour le prochain acte. Sans retour en arrière possible, rien n'est pour autant encore écrit dans la configuration permettant d'affirmer la morphologie de la future compagnie. Sera-t-elle comme par le passé une vaste compagnie (s'agrandissant même en fusionnant avec Air Inter) construite autour d'un modèle professionnel réussissant l'osmose entre les valeurs et les représentations du monde technique et du monde commercial ? Sera-t-elle au contraire émiettée d'autant plus que le mouvement de filialisation prendra de l'ampleur, la configuration professionnelle éclatant alors en sous-ensembles dotés chacun d'un modèle professionnel spécifique ?

Du conflit de 1993 au référendum qui l'a suivi cinq mois plus tard, notre analyse a soutenu qu'il existait une continuité dans les comportements des agents de la compagnie. Ainsi, après le combat mené dans l'unité pour refuser le démantèlement programmé par le plan Attali de 1993, le Oui au référendum n'a pas constitué une forme de blanc-seing à la nouvelle direction de Christian Blanc pour qu'elle construise seule l'avenir. De fait, sans nier toutes les tensions et les contradictions qui en traversent les diverses composantes, le personnel a intégré paradoxalement cet épisode, au-delà des appels syndicaux à voter pour ou à voter contre, comme un nouveau moment de réaffirmation de son unité professionnelle, dont tout projet pour Air France devra tenir compte. Pour ceux qui croient encore au ciel, la suite du voyage s'annonce toute pleine de turbulences !

CHAPITRE 2

Un contexte de libéralisation

et de privatisation

Le contexte économique et social du travail dans le transport aérien se transforme depuis une décennie sous les assauts répétés des politiques de déréglementation / dérégulation. Si le terme français usuel est déréglementation, nous verrons qu'il est source de confusion, puisque cette ouverture à la concurrence commerciale des lignes aériennes puis des activités de service des aéroports, s'est en fait traduite par une réglementation accrue. Le terme américain de dérégulation est donc plus proche de la réalité, bien que peu français, et est souvent utilisé dans son sens américain correspondant à l'ouverture commerciale, autrement appelée libéralisation des lignes aériennes. Nous préférons donc user de la notion de libéralisation, qui montre le processus initié par l'ouverture à la concurrence des lignes aériennes, puis dans le même mouvement d'ouverture à la concurrence d'activités de plus en plus nombreuses.

Les deux éléments à analyser, qui forment un tout, sont le processus de libéralisation du transport aérien et la privatisation d'Air France. Celle-ci, qu'il faut intégrer dans le contexte de restructuration du transport aérien, est d'autant plus susceptible de nous intéresser que notre étude, qui s'est prolongée sur près de dix ans, s'est trouvée confrontée successivement à la disparition des petites puis des grandes compagnies aériennes. Un certain nombre de salariés, qui lors de notre étude sur les PNC nous avaient accueillis chaleureusement, chez Air Lib' ou ailleurs, ont ainsi été licenciés. De même, la restructuration du transport aérien s'est traduite par l'absorption par Air France de ses deux grandes concurrentes, Air Inter et UTA, nous amenant à devoir considérer le parcours de nos interlocuteurs, qui ont souvent connu plusieurs compagnies aériennes, comme une caractéristique de leur configuration professionnelle. Cette évolution dans le temps de notre terrain de recherche qui s'est révélé plus mouvant que prévu, nous a amenés à dégager ce qui fait sens dans le travail sans décomposer les situations à partir de la compagnie d'appartenance. Ce rassemblement des salariés du transport aérien s'est accompagné dans le même temps de l'exclusion d'une autre partie de ses salariés, par le biais de l'éviction par les compagnies des métiers dits « à faible valeur ajoutée », phénomène auquel nous avons été confrontés lors de notre étude sur le travail de piste. Pour finir la dernière phase de notre étude, depuis 2003, a été

marquée par la privatisation d'Air France et la fusion avec KLM, comme aboutissement d'un long processus.

Ces éléments du contexte ont pesé à un certain moment sur les propos et les situations vécues par nos interlocuteurs. Ils forment surtout une toile de fond dont l'appréhension est nécessaire afin de bien saisir les nuances des propos.

I. Déréglementation / dérégulation de l'emploi et réglementation du travail

Depuis 1975, les gouvernements européens, à la suite des Etats-Unis qui avaient initié ce processus dans leur propre continent, mènent une politique de déréglementation / dérégulation dans tous les secteurs économiques. L'ensemble des barrières qui encadraient la concurrence entre les compagnies aériennes tombe les unes après les autres. Pour répondre à la mise en cause de plus en plus forte de la sécurité par les suppressions d'emploi et la rentabilisation du travail, le transport aérien s'est tourné vers la réglementation du travail proprement dit pour continuer à assurer aux passagers le niveau de sécurité aérienne nécessaire au fonctionnement de l'activité.

Formant le cadre dans lequel évoluent les agents rencontrés au cours de notre recherche, ces deux mouvements contradictoires et complémentaires demandent à être étudiés précisément.

La 'dérégulation' américaine (1978 – 1988)

En octobre 1978, l'adoption par le Congrès américain de l'Airline Deregulation Act marque la fin d'une période où l'Etat définissait le produit standard du transport aérien et les qualifications, pour entrer dans une période marquée par la recherche de profits des compagnies américaines pour qui le coût salarial devient un élément central de compétitivité [BARCA 1993]. Ce changement est le fruit des contradictions de la période antérieure, les compagnies aériennes confrontées à la crise économiques souhaitant pouvoir se lancer dans la concurrence par les prix. Le transport aérien est en effet considéré comme un moyen de transport suffisamment « sûr » aux yeux des industriels, plus sûr que le rail et surtout que la route [CASSEN 2000]. La régulation économique qui avait assuré le développement dans les années 50-60 et les gains technologiques ne paraît plus nécessaire à son fonctionnement.

Le premier texte de 1978, qui ouvre à la concurrence le réseau intérieur des Etats-Unis, est complété par le vote de « l'International Air Transportation Deregulation » en février 1980, qui étend la déréglementation aux lignes internationales. Des accords bilatéraux avec plusieurs pays viennent compléter ce dispositif d'ouverture à la concurrence. Les années 80 sont marquées par l'arrivée dans le ciel américain de petites compagnies nouvelles, dont le personnel est peu syndiqué et dont le statut est beaucoup moins avantageux que chez les compagnies « majors ». Les conflits sociaux commencent alors à être marqués par des reculs, l'administration gouvernementale montrant elle-même la voie en licenciant 12 000 contrôleurs aériens lors de leur grève d'août 1981 [BARCA 1993].

De cette époque résultent selon Valérie BARCA deux caractéristiques de l'emploi pour les salariés américains : la mise en place d'un secteur « secondaire » de petites compagnies autour des grandes compagnies américaines, et la segmentation, à l'intérieur de ces mêmes compagnies, entre les salariés les plus qualifiés et les moins qualifiés, amenant l'éclatement de ces grandes compagnies aériennes homogènes que la période précédente avait contribuées à bâtir. Ceci se traduit par un écart salarial plus important entre ces différents groupes de salariés. Les compagnies américaines, dans la fin des années 80, commencent aussi à se séparer de tâches dites « annexes » telles que le nettoyage ou la préparation des repas. L'augmentation des temps partiels, des primes dans les rémunérations, représente autant de signes de ce rapport de force moins favorable aux salariés.

Cette libéralisation américaine des relations commerciales s'est traduite, pour les salariés, par une grande précarisation de l'emploi. Les multiples restructurations, puis les ajustements successifs aux conjonctures économiques fluctuantes, se sont concrétisées par des dizaines de milliers de suppressions d'emplois aux Etats-Unis, par une déréglementation de l'emploi et par une réduction des salaires permettant (dans un premier temps) le rétablissement des profits.

Le processus européen (1987 – 1998)

Contrairement à la dérégulation américaine qui a débuté par une décision unique en 1978 puis s'est appliquée à tout le secteur à un rythme soutenu, la dérégulation du transport aérien européen relève d'un processus continu, sous l'effet notamment de la « contagion » de la dérégulation américaine [BARCA 1993 p 179]. Dans la phase qui suit 1986 au cours de laquelle les Etats-Unis étendent au monde leur stratégie de libéralisation et d'ouverture à la concurrence, l'Europe, deuxième réseau intérieur mondial devient vite une cible de développement [BARCA 1993 p 254]. Dans la même période, le libéralisme européen tire des conclusions identiques [CE 1979] sur la nécessité d'ouvrir à la concurrence les lignes aériennes européennes. L'ensemble de la construction aérienne européenne qui reposait sur des relations bilatérales entre Etats et sur la coopération entre compagnies aériennes, va être déstructuré sous l'égide de Commission des Communautés Européennes et suivant sa doctrine [CE 1979, 1984].

La première directive européenne de décembre 1987 remet en cause la règle 50/50 (chaque compagnie sur un tronçon offrait la moitié des places), et libéralise l'accès aux lignes aériennes par la possibilité de multidésignation de compagnies pour un même tronçon. Le cabotage autrement appelé 5ème liberté (prendre des passagers entre deux escales dans des pays différents du pays d'origine) est partiellement libéralisé. La seconde directive de décembre 1989 renforce progressivement ces éléments de la libéralisation, sous la forme d'un premier train de mesures ou « paquet », en 1990 puis d'un deuxième en 1992. Ces directives confient au marché la responsabilité de défendre l'intérêt général, celui de l'industrie, des passagers, de la société en général [BARCA p 268]. Le « troisième paquet de libéralisation » en juillet 1993 concrétise « *une application progressive des règles de concurrence* » [CE 1994-1]

Cette libéralisation progressive se heurte aux périodes cycliques de récession économique, notamment au début des années 90, où les compagnies européennes accumulent, entre 1990 et 1992, 3.5 milliards d'écus de déficit [CE

1994-1]. Pour la Commission Européenne, la cause fondamentale en est le retard de la productivité des compagnies européennes, de 20 % par rapport aux compagnies américaines avec des coûts d'exploitation de 40 % supérieurs. Selon elle, il est donc nécessaire pour celle-ci de poursuivre la libéralisation vers le marché unique, afin d'être en bonne position pour la reprise économique.

Cette récession se traduit par des remises en cause des salaires et des conditions de travail et d'emploi dans les grandes compagnies européennes. Le bilan tiré, par exemple en 1997 dans le cadre d'une étude européenne sur les effets sociaux du changement dans le transport aérien au cours de cette décennie [ITA 1997] est à ce titre impressionnant : toutes les compagnies aériennes, entre 1990 et 1994, réduisent leurs effectifs, soit d'une manière brutale comme à British Airways, soit de manière plus continue en bloquant les embauches. Les mêmes tendances s'appliquent partout : externalisation d'activités, sous-traitance, précarisation des emplois, hausse des temps partiels. La mise en place d'une double-échelle des salaires, qui réduit les avantages salariaux et sociaux des nouveaux embauchés, s'étend : « *Les jeunes salariés payant pour les efforts rendus nécessaires par la libéralisation* » [ITA 1997 p 146]. Les grandes compagnies s'élargissent, fusionnent et restructurent. L'ancienne distinction entre compagnie nationale, compagnie régionale ou charter, tend à disparaître au profit de la coupure entre compagnie principale avec ses compagnies de soutien et compagnie low-cost. Dans le même temps, les salariés résistent fortement comme le montre l'exemple d'Air France en 1993 (cf. chapitre précédent).

Après cette première décennie de déréglementation, le bilan est mitigé pour les salariés européens. De fait le rapport cité de l'ITA note une forte différence dans les situations des salariés entre les compagnies du sud de l'Europe, Air France, Iberia, ALITALIA, Air Portugal, où les mouvements sociaux ont été forts et souvent violents, et celles de compagnies de pays anglo-saxons où la conflictualité a été moins forte. Dans ces compagnies du sud, un noyau dur des salariés continue à préserver son niveau de salaire et d'avantages. Les compagnies reviendront notamment dans les années 93-97 sur les doubles-échelles mises en place qui faisaient porter aux jeunes salariés le poids de la

crise. Mais la précarité s'est installée durablement et la sous-traitance de beaucoup d'activités est devenue fréquente. Toujours selon le rapport de l'ITA, les compagnies anglo-saxonnes ont été confrontées à une libéralisation plus importante, avec des effets sociaux beaucoup plus dramatiques (ITA 1997 p 131). L'effectif du transport aérien anglais s'est ainsi réduit de 75 000 à 65 000 salariés entre 1990 et 1991.

La libéralisation des activités au sol (1998 – 2004)

Au cours des années suivantes, la troisième étape de la libéralisation continue à produire ses effets sur les compagnies, celles-ci se livrant à un jeu européen de reprises d'entreprises, de rachats, de restructurations. En 1996, la Commission européenne [1996] constate que 65 % des lignes européennes sont encore assumées par des monopoles et que le *« marché communautaire peut soutenir une concurrence accrue »*. Elle constate aussi que si quasiment tous les pays conservent la maîtrise de leur compagnie nationale, la part de celle-ci par rapport au trafic national baisse (76 % en Angleterre, 87 % en Allemagne, 88 % en France, 40 % en Irlande, etc.). Mais la majorité de l'emploi se situe toujours dans le cadre des compagnies publiques, qui représentent 67 % des emplois européens en 1988 [CE 1999].

Les années suivantes bouleversent ce schéma, rompant peu à peu le lien entre compagnies, Etat et salariés. Après de nombreuses prises de participations croisées, d'insertions dans de grands conglomérats internationaux, trois grandes alliances mondiales organisent les compagnies européennes autour des trois grandes compagnies (British Airways, Lufthansa et Air France), chacune tissant des liens avec certaines compagnies américaines et asiatiques. Autour de ces alliances, les compagnies mineures s'allient ou se font acheter, changeant parfois d'alliés ou faisant l'objet d'échanges de territoires entre les groupes. Ainsi récemment, alors qu'Alitalia organise un échange de capital avec Air France qui sera effectif d'ici deux ans, elle vend 40 % de sa filiale de maintenance à Lufthansa.

Ce schéma met fin, pour l'instant, au mythe d'une Europe se construisant en opposition aux Etats-Unis et trouvant sa force dans l'union de ses membres et des multinationales d'origine européenne [SALESSE 1997]. Les compagnies de dimension européenne, à l'instar des compagnies nationales qui accompagnèrent la mise en place des Etats au XXème siècle, ne viennent pas conforter la construction d'un Etat européen, mais accompagnent son édification comme espace de concurrence. Dans ce sens, la libéralisation européenne a pour objectif de lever les obstacles internes à l'Europe en instaurant le ciel unique européen, se donnant pour idéal l'abolition de toute réglementation interne concernant l'ouverture de lignes. Contradictoirement à ce mouvement de concurrence interne, la négociation des droits de trafic avec les autres pays, qui étaient l'apanage des Etats, devient une prérogative de la Commission européenne.

Cette évolution vers l'édification de grands groupes européens consomme la rupture entre les Etats et les compagnies aériennes. Le plus grand symbole en a été la première disparition d'une compagnie nationale européenne, la Sabena en Belgique, en 2001. Cette disparition annonce la disparition pure et simple de très nombreuses compagnies, dont SWISSAIR, AOM-AIR LIBERTE, etc, amenant la suppression de près de 10 000 emplois en France et de dizaines de milliers en Europe. L'incertitude reste une donnée permanente dans le secteur aérien comme le montre la crise des années 2001-2003 marquée par la récession économique, l'assaut contre les tours de New-York (au moyen d'avions transformés en arme de destruction), puis la guerre du Golfe et l'épidémie du SRAS en Asie. Les tendances de plus en plus forte à l'externalisation d'activités par les grandes compagnies aériennes traduisent la volonté de gérer cette incertitude par ce biais.

La déstabilisation du noyau dur du transport aérien que représentaient les anciens salariés des compagnies nationales, passe, outre les privatisations, par la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise, les compagnies à bas coûts ou « low-cost ». Ces compagnies réduisent le service commercial, déterminent à partir du minimum réglementaire les emplois à bord, s'appuient sur un réseau de sous-traitance pour l'ensemble de la maintenance et des services en escale,

effectuent leurs ventes par internet. L'extension de ces compagnies, dont certains prédisent la montée en puissance jusqu'à 25 % du marché européen en 2010 [SECAFI 2003], représente aussi l'extension de ce même modèle pour toutes les compagnies.

Cette même orientation se traduit par une généralisation de la mise en concurrence sur chacune des activités spécifiques dans le transport aérien en commençant par les services en escale. La Commission européenne, par une directive d'octobre 1996 [CE 1996] décrit ces différents services, englobant de fait l'ensemble des activités au sol des compagnies aériennes, telles que l'assistance administrative, l'enregistrement des passagers, la maintenance en ligne, les bagages, le fret, le nettoyage avion, etc. Elle annonce l'obligation d'ouvrir à la concurrence ces secteurs, les uns après les autres. Ceci concerne, dans un premier temps, les salariés de la piste qui représentent 10 000 personnes en France. Dans le même temps la Commission européenne [1994] rappelle son souci de tenir compte de l'impact de la déréglementation sur la sécurité aérienne « *en étant attentifs aux intérêts des usagers et par-dessus tout aux règles de sécurité* », une sécurité minimum étant nécessaire au fonctionnement général du système aéronautique. Mais, conclue la Commission européenne, il faut privilégier l'ouverture à la concurrence des secteurs de piste.

La mise en œuvre du vaste mouvement de libéralisation dans le cadre de l'OMC (Organisation mondiale du Commerce) et de l'AGCS (accord général sur les commerces et services) prend le relais pour quelques secteurs. L'ensemble du transport aérien est pourtant laissé hors du champ de l'AGCS, la circulation aérienne étant réglée par la Convention de Chicago – sous l'égide de l'OACI - depuis 1944 et offrant un cadre juridique à plus de 3000 accords aériens bilatéraux [ETF 2003], et un cadre réglementaire à la sûreté et la sécurité aériennes. Les secteurs néanmoins intégrés dans l'AGCS sont, pour l'instant, la maintenance lourde des avions, les systèmes de réservation et la commercialisation. La Commission européenne tente d'étendre, aujourd'hui sans succès, cet accord aux services en escale ou au fret, en les faisant considérer comme relevant d'un autre chapitre de l'AGCS. Ainsi la formation professionnelle des équipages relève déjà de l'éducation et le cathering

(hôtellerie à bord) de l'hôtellerie. Cette orientation, tendant à concentrer l'effort de déréglementation sur la mise en concurrence des services en escale, plutôt que de renforcer la concurrence commerciale sur les lignes aériennes, est réaffirmée en 2003, à l'occasion d'une consultation européenne [CE 2004] sur le bilan du « troisième paquet de libéralisation » et l'éventualité d'une accentuation de la déréglementation : l'ensemble des compagnies et Etats consultés estiment qu'il ne faut pas renforcer la déréglementation, jugée satisfaisante et acceptent même un renforcement du contrôle réglementaire du travail.

Précarisation jusqu'au cœur des grandes compagnies aériennes, privatisations, restructurations, disparitions d'entreprises, la Commission européenne peut néanmoins conclure qu'en 1999 « *au sein des compagnies nationales, la sécurité de l'emploi demeure une réalité pour les salariés ayant plus d'ancienneté* » [CE 1999]. C'est dans ce double mouvement, mise en concurrence des activités de service et réglementation de ce même travail, que se trouvent engagés les salariés des compagnies aériennes dans la période actuelle qui suit 1999.

Déréglementation de l'emploi, réglementation du travail

L'intervention de l'Etat dans la définition des qualifications du personnel des compagnies aériennes n'est pas une nouveauté, elle a même marqué la mise en place des accords collectifs et des réglementations dès les années 30. Ainsi l'Etat réglemente la qualification des PNT et mécaniciens [BARCA 1993 p 190]. Cette reconnaissance s'intègre par la suite dans le statut du personnel d'Air France ainsi que dans les accords collectifs successifs d'UTA et d'Air Inter. Les PNT ont été les premiers à sortir du cadre de l'entreprise, en inscrivant la défense de leur profession au niveau de toute la branche. Ceci se traduit dans un premier temps par le protocole national du 16 septembre 1958, puis d'un accord conclu entre le SNPL et les compagnies Air France, UTA et Air inter en 1970 [site du SNPL]. Ces accords seront peu à peu complétés par des réglementations nationales puis européennes.

Mais les privatisations et restructurations restreignent le cadre collectif de reconnaissance des qualifications. Ainsi la dénonciation des accords collectifs par UTA [BARCA 1993 p 301] a été l'occasion de mettre en place la double échelle des salaires pour les PNC, exemple que suivra Air France quelques mois plus tard. Cette déqualification des PNC trouve une correspondance dans la dénonciation de la convention collective de la branche vers 1980. Entre ce moment et 2002, il n'y a pas de convention collective en France pour les navigants techniques et commerciaux. Air France construit son propre cadre de reconnaissance par des accords collectifs. La mise en place des réglementations européennes pour les personnels techniques et personnels de cabine vise à remplir partiellement ce vide.

Peu à peu s'exprime, dans le contexte de libéralisation, la nécessité de contraintes partagées par tous pour maintenir un niveau de sécurité cohérent avec l'expansion du transport aérien : « *Il est généralement admis qu'un certain niveau d'intervention sur le marché, y compris celui du transport aérien, est dans l'ensemble souhaitable afin de contenir certains coûts sociaux* », [OCDE 1997]. L'OCDE inclut dans ces coûts sociaux l'observation des règles de sécurité afin d'obtenir des normes de sécurité « *socialement acceptables* » (idem). En 1998, la transcription en droit français de la directive sur l'assistance en escale [DGAC 1998] fixe la nécessité d'un agrément pour les entreprises chargées d'une activité particulière et impose que toute reprise d'activité soit accompagnée de la formation nécessaire fixée au niveau de la branche du transport aérien.

L'extension des réglementations européennes sous la forme des JAR (Joint Aviation Requirements) puis leur généralisation sous le label PART, annonce une augmentation de la contrainte réglementaire encadrant le travail.

II. La privatisation comme apothéose du travail – marchandise et comme rupture avec l'Etat

La constitution de la compagnie aérienne AIR FRANCE comme entreprise nationalisée est à la fois le produit de l'histoire de la concentration capitalistique dans ce secteur, de l'accompagnement par ce secteur du développement des relations économiques internationales de la France, et d'une relation particulière entre les salariés de cette entreprise et l'Etat dans le cadre d'un service public.

C'est sur cette histoire qu'il est d'abord nécessaire de revenir pour comprendre les fondements de la nature publique de cette compagnie et de son activité, remis en cause par la privatisation. La privatisation vise à créer une recette supplémentaire pour l'Etat et à accélérer la mise en place d'un certain mode de fonctionnement de l'économie : sortir d'un modèle de grandes entreprises centralisées autour de l'Etat et dégager de nouveaux espaces pour la rentabilisation du capital. Déréglementation, restructurations et privatisations représentent un processus continu et complémentaire depuis 20 ans à l'échelle de l'Europe. L'approche de la direction d'Air France dans les années 2003-2005 vise à construire une compagnie de dimension européenne, ne dépendant d'aucun Etat, par la fusion avec deux autres compagnies nationales, KLM et ALITALIA, dans un objectif unique de rentabilité. Cette nouvelle stratégie remet en cause les fondements du développement d'Air France depuis sa création en 1933 : une compagnie appuyée sur l'Etat, financièrement et politiquement et qui conçoit sa mission envers la Nation dans le cadre d'un service public alliant continuité du territoire français, continuité du service et sécurité aérienne.

Nationalisation d'Air France et reconstruction d'après-guerre

Lorsque la compagnie Air France se met en place en 1933,les compagnies qui la constituent sont toutes en situation financière catastrophique à la suite notamment de la crise de 1929. Bien que n'apportant rien lors de cette fusion, l'Etat reçoit 25 % des actions, en raison de la subvention permanente de

fonctionnement accordée, qui sera même supérieure, les premières années, au total du capital. La guerre lamine la compagnie, aussi bien en matière de personnels que d'avions. Celle-ci se reconstruit après 1945, d'abord comme RLAF (Réseau des Lignes Aériennes Françaises), nationalisé par le gouvernement provisoire en 1945. La consolidation juridique s'opère par la suite, avec la mise en place du statut de l'entreprise (1948), puis de celle du statut du personnel (1953). C'est de cette période d'après-guerre que date la véritable origine de la compagnie actuelle.

La compagnie aérienne est largement subventionnée jusque dans les années 60, ceci justifiant le statut public aux yeux de tous pendant toute cette période. La création durant ces années d'Air Inter en 1954 sur le réseau intérieur français, puis d'UAT (devenue Union des transports aériens - UTA en 1961-1963) sur le réseau Afrique à la suite de la TAI, correspond partiellement à la création de nouveaux marchés en marge de la compagnie.

Evolution des subventions de l'Etat français (en millions de francs) :

1946	1 145	25 % du CA
1947	1 370	17.5 %
1948	1 418	9%
1949	1 490	8%
1950	1 927	7%
1951	2 575	7%
1952	2 415	6.4%
1953	1 704	
1954	1 504	

Durant ces années, le transport aérien français connaît une formidable expansion, transportant 27 000 passagers en 1949, 100 000 en 1959, 300 000 en 1969 [AUTIER et alii, 2001]. Les lignes ouvertes couvrent peu à peu le monde entier, le réseau représente avec le matériel engagé et les agents qui composent la compagnie, un ensemble cohérent comme le montre en 1971 l'étude de la

Documentation française [HEUTEY 1991] concernant Air France. Cette même brochure ne consacre significativement que 8 pages sur les 88 aux problèmes économiques et de gestion d'Air France, ce n'est pas la question de l'heure. Les principes de construction suivent ceux définis lors de la convention de Chicago en 1944 : souveraineté des Etats, égalité entre Etats, réciprocité dans les avantages mutuels, principes qui régissent les ouvertures de lignes jusqu'à la libéralisation du transport aérien. L'Etat négocie avec les autres Etats les droits de trafic qu'il estime nécessaires pour les besoins de la collectivité.

L'essor technologique est un des moteurs de l'évolution du transport aérien : aller toujours plus vite, principe dont « l'aventure » du Concorde montrera la vanité tant sociale que technologique, transporter toujours plus de passagers avec des avions envisagés aujourd'hui jusqu'à 800 passagers, intégrer toujours plus la conduite automatisée… Cette course technologique accompagne la diminution permanente depuis 50 ans du coût unitaire de revient du transport aérien mais accroît la nécessité d'investissements toujours plus importants, au point de représenter autant un frein qu'un moteur de cette croissance [FLORENCE-ALEXANDRE, RIBEILL 1982] La nécessité pour l'économie capitaliste d'accélérer la rotation de son capital, avec des échanges mondiaux de plus en plus rapides, accompagne cette course technologique par un effort incessant de réduction des temps de transport.

Le transport aérien est une activité qui suit des cycles de renouvellements technologiques. Confronté à cette nécessité permanente d'investissements importants, il subit un manque de rentabilité dans les périodes de croissance et se trouve largement déficitaire dans les périodes de crise économique. L'Etat fixe pourtant comme objectif, y compris en l'inscrivant dans le statut de l'entreprise à sa fondation en 1948, l'obligation pour Air France de financer ses propres investissements. De fait, depuis les années 70, alors même que les besoins d'investissement des compagnies aériennes n'ont cessé d'augmenter, en matière de flotte (achat de gros porteurs dans les années 70 puis des petits porteurs avec les nouvelles générations dont l'obsolescence est de plus en plus rapide), de réseaux informatiques, d'infrastructures matérielles, les actionnaires de la compagnie, dont l'Etat, ne participent pas à cet effort d'investissement, à

l'exception de la recapitalisation de 1993. Les investissements importants, de l'ordre de 600 à 700 millions d'euros chaque année entre 1998 et 2002, sont totalement autofinancés par l'entreprise. La différence importante entre la valeur réelle de l'entreprise et son capital social (évalué à 1.8 milliards d'euros en 2002) le montre amplement. A ceci s'ajoute évidemment le capital immense et non mesurable du savoir-faire qui fait fonctionner une entreprise mondiale de transport aérien, à partir de connaissances techniques et commerciales très spécifiques.

L'Etat par ailleurs suit attentivement toutes les décisions d'Air France, en lui fixant un rôle de représentation du pavillon national dans le monde, en lui confiant les taches de continuité territoriale (France métropolitaine et départements d'outre-mer, DOM), et de liaison régulière notamment avec les pays dont les ressortissants travaillent en France, en contrôlant les investissements importants tels que les achats d'avions français dans le cadre du soutien à l'industrie aéronautique nationale.

Les prémisses de la privatisation (1987 - 1997)

La dérégulation du ciel européen en 1987, dix ans après celle des Etats-Unis, ouvre une ère de déstabilisation pour les salariés. L'ouverture du réseau intérieur à la concurrence par la commission européenne, dans un acte appelé « *premier paquet de la libéralisation du transport aérien en Europe* », se conjugue avec la nécessité de rendre le fonctionnement de la compagnie plus « rentable ». Mais pour s'inscrire pleinement dans ce schéma, le statut public d'AIR FRANCE représente un obstacle fondamental, que ce soit en terme de restructurations ou d'évolution du statut des salariés. En juin 1987, le lancement du Projet d'entreprise intitulé « *Projet Air France* », vise à répondre à *« la déréglementation mondiale et à l'instauration du marché unique de 1992 »*. Il annonce un désengagement progressif de l'Etat pour aboutir à *« l'entreprise commerciale »*. Il cible l'obstacle, la *« culture de l'entreprise »*, c'est-à-dire *« l'ensemble des idées communes, des traditions, des habitudes mûries au long des années »*. Il veut *« inculquer la culture concurrentielle »*. La gestion du

personnel s'en trouve traversée par des notions nouvelles : flexibilité, mobilité, modification de l'appréciation annuelle avec l'ajout d'une rubrique « *engagement professionnel* ». « *Le marché d'Air France devient le marché européen* », avec un engagement dans les activités de tourisme, de voyage, d'hôtellerie, de restauration, à travers des sociétés indépendantes. Les premiers accords de déréglementation concernent 12 lignes européennes, qui sont confiées à TAT, Brit'Air, et surtout, mesure choquante pour le personnel d'Air France, à Air Inter qui se trouve mis en concurrence avec Air France sur l'Europe, ou à UTA sur les Etats-Unis.

Cette stratégie suscite de nombreuses réactions du personnel, les réunions de groupes de travail se succédant sans arriver à convaincre. Jacques FRIEDMANN, Président d'Air France annonce son souhait de voir 15 % du capital d'Air France mis en vente sous forme d'une augmentation du capital (*Nouvel Economiste* du 11 décembre 1987) afin que « *les compagnies se battent à armes égales, sans subvention*s ». Un très long conflit du personnel des centres industriels pour une augmentation de 1 500 francs et pour l'emploi aboutit à des embauches dans les années suivantes. En mai 1989, le président Bernard Attali, présent depuis 6 mois, constate l'échec du « *Projet Air France* ». Il lance alors le plan « *Cap 93* », se donnant pour objectif de mettre l'entreprise « *en ordre de bataille* » pour faire face à l'ouverture européenne de 1993. Il fixe aussi au transport aérien français une nouvelle orientation : le regroupement des compagnies aériennes autour d'Air France pour faire face à la concurrence européenne. Elle se concrétise par la prise de participation d'Air France dans Air Inter, liée au développement d'Air Inter vers l'Europe et à la mise en concurrence entre les deux compagnies sur certaines lignes. Dans le même temps, Air France développe aussi ses liens avec des filiales régionales, avec des avions de capacité inférieure à 100 places.

En 1993, l'ouverture totale à la concurrence du réseau européen détermine la mise en oeuvre du nouveau plan d'entreprise. Là encore, se dégager des subventions de l'Etat est un des objectifs annoncés, ce qui nécessite un retour à l'équilibre. L'inscription d'Air France dans la loi de privatisation de juillet 1993 le requiert d'autant plus. En cette même année, le déficit de 6,7 milliards de

francs amène le gouvernement français à vouloir imposer la restructuration complète de l'entreprise, à travers la filialisation des secteurs les plus éloignés du « *cœur du métier* », les centres d'entretien, l'informatique, le fret, la formation… Ce plan fut annulé, comme nous l'avons vu, à la suite du conflit de 1993.

Christian Blanc, nouveau président nommé en novembre 1993, se donne pour objectif de reconstruire Air France et de revenir à l'équilibre financier en 1996. La déréglementation européenne progresse à cette époque, avec l'ouverture à la concurrence, à partir de 1995, des deux lignes les plus importantes en France de Paris-Nice et Paris-Toulouse, puis par l'ouverture complète en 1997 du marché intérieur. La restructuration du transport aérien français autour d'Air France amène le gouvernement à fusionner avec la compagnie nationale UTA, puis Air Inter. Les effectifs d'Air France passent de 45 000 à 65 000 salariés.

Le personnel en « travailleur collectif » à travers le statut

Dans ce contexte de séparation des compagnies de leur Etat, le statut du personnel est remis en cause après plus de 50 ans d'existence. La formation du « travailleur collectif » que représente le personnel des compagnies aériennes est le résultat d'un long processus rempli de contradictions que ce statut du personnel permet de surmonter. Assimilé à un acte réglementaire, il régit par décret les classifications, les conditions de travail ou encore les horaires, comme dans les autres entreprises publiques telles que EDF ou la SNCF.

Dès l'ouverture des discussions avec les représentants du personnel en juin 1950, l'élaboration de ce statut prend une tournure particulière : les salariés tentent de remettre en cause une série de licenciements et combattent la baisse des salaires. La naissance de ce statut est donc marquée du sceau d'une très grande conflictualité qui l'accompagnera toute sa vie. Le statut, par la présence de l'Etat qu'il signifie, est pourtant là pour essayer de résoudre la contradiction fondamentale vécue dans le transport aérien : une activité nécessitant des investissements de long terme avec un enjeu permanent sur un niveau « absolu »

de sécurité, qui ne peut être tenu que grâce à des salariés engagés dans leur travail, mais une activité fluctuante et peu rentable au plan strictement financier.

Durant cette période de négociation de 1950 à 1953, la discussion achoppe sur la titularisation. Celle-ci permet, par assimilation à la titularisation des fonctionnaires, de faire bénéficier certains salariés d'une meilleure garantie d'emploi en cas de licenciement collectif. Les syndicats demandent que la majorité du personnel bénéficie de cette « stabilité d'emploi », et non les seuls 4 000 titularisés sur 15 000 salariés alors en activité. Lorsque le décret d'application est finalement signé en 1953, le processus de titularisation est ramené à 3 ans minimum de présence dans la compagnie, mais ne restreint pas le pouvoir de la direction qui peut choisir ceux qu'elle souhaite ainsi garder en cas de licenciement. Dans les années suivantes, à l'occasion de retournements de conjoncture, des centaines de salariés seront licenciés, démontrant ainsi la relativité de cette garantie d'emploi. En 1992, la garantie de l'emploi est à nouveau mise à mal, lorsque, à la suite de la baisse de trafic (liée notamment à la « première » guerre du Golfe...), plus d'une centaine de licenciements économiques sont prononcés. La révolte d'octobre 1993 contre les filialisations montrera à nouveau le refus par les salariés de cette forme de précarité de l'emploi. Dans les années récentes, les salariés ont été confrontés à la déroute d'Air Liberté, seconde compagnie aérienne française, et aux milliers de licenciements qui l'accompagnent, ainsi qu'à de nombreuses autres fermetures d'entreprises dans le monde. Cette question de la stabilité de l'emploi prend aujourd'hui une importance particulière.

Si le statut du personnel se révèle primordial, malgré ses limites, c'est qu'il détermine, par intervention de l'Etat, les règles du jeu du travail dans l'entreprise. Ce travail est d'abord le fruit de l'autonomie laissée aux groupes professionnels, qui défendent jalousement leur champ de connaissance, que ce soit dans l'entretien aéronautique ou dans le cockpit des avions. Mais à l'autonomie du métier, s'oppose la méfiance de la compagnie [BARNIER, ROZENBLATT 1995]. Les salariés, respectueux d'une hiérarchie militarisée qui à défaut de fixer les objectifs tente de contrôler l'autonomie des ouvriers, entourés de règlements nombreux, trouvent pourtant la marge de manœuvre

nécessaire pour faire coïncider sécurité et départs à l'heure. La garantie de l'emploi apportée par le statut du personnel, permet à un salarié de refuser de faire des impasses sur la sécurité des passagers au nom de la rentabilité.

Le statut, par l'apport de la légitimité de l'État, a pour effet de maintenir l'unité de l'entreprise. Enfin, le statut comme décret du Ministre, permet l'identification d'Air France au pavillon national. C'est l'ensemble de ces sens que remet en cause, pour les agents de la compagnie, la privatisation. Autonomie, contrôle du travail, sens d'un engagement au service du passager, disponibilité quelle que soit l'heure ou les intempéries, représentation du pavillon national, autant d'éléments imbriqués dans l'histoire et dans le quotidien qui forment un écheveau difficile à dissocier. Autant d'éléments inclus, aux yeux des salariés, dans leur travail pour la collectivité, et reconnus par le statut.

Supprimer par la privatisation les garanties existantes sur la sécurité de l'emploi pour mettre en avant des critères de gestion privée pour les choix commerciaux, économiques et sociaux, voire techniques, semble contraire à la démarche générale sur laquelle s'est bâti le compromis collectif des salariés et des entreprises du transport aérien : un compromis de société et pas seulement un accord d'entreprise ou un accord corporatiste.

Le statut du personnel permet de dépasser les contradictions posées par le travail en commun d'agents au statut social très différents. Il s'appuie sur la légitimité de l'Etat pour proposer à tous un cadre collectif de reconnaissance, où le salaire des pilotes des lignes, par exemple, peut être beaucoup plus élevé que celui d'un agent de la piste. C'est ce cadre collectif que la privatisation vient peu à peu déliter.

La privatisation : la finalisation d'un processus de démantèlement (1999 – 2004)

La privatisation prend la forme d'un processus. Annoncée dans la loi de 1993, elle débute formellement avec l'ouverture du capital opérée par le Ministre des Transports Jean-Claude GAYSSOT en 1999, sous le vocable de « respiration ». Mais différents éléments ont préparé cette évolution fondamentale, amenant petit à petit à réduire les distorsions du statut social des agents d'Air France par rapport au statut commun des salariés français du privé. Ce sont tous les éléments différenciant Air France du fonctionnement commun des entreprises privées, qui sont les uns après les autres transformés.

- La Caisse Activité Entraide et Secours, gérée par le Comité Central d'Entreprise à partir d'une cotisation patronale de 1%, est transformée en Mutuelle, adhérente à la Fédération Nationale des Mutuelles françaises, elle verra peu à peu sa cotisation évoluer au-dessus des 1 %.
- La Caisse de retraite d'Air France, régime spécial de la Sécurité Sociale, est versée dans le régime commun des retraites complémentaires AGIRC et ARRCO au 1er janvier 1993, avant les décrets concernant le régime de retraite général de juillet 1993.
- La grille des classifications, comme nous l'avons vu, est transformée en 1994 en une grille presque conforme à celle de la Convention Collective du Personnel au Sol du Transport Aérien.
- Le rôle du CCE, unificateur du personnel et symbole social de solidarité et de l'égalité dans le travail, est lui aussi remis en cause à la suite d'une offensive des syndicats de personnels navigants qui demandent que le Comité d'établissement des navigants reçoive des contributions financières en proportion de leur cotisation évidemment plus forte que celle des agents au sol.

En occultant les effets de la transformation de propriété, l'ensemble de ces éléments prépare peu à l'idée de privatisation les agents qui réagissent de fait beaucoup moins que les agents d'EDF par exemple lors la privatisation de leur entreprise. La privatisation d'Air France affronte un personnel à haut niveau de

combativité qui, avec les autres entreprises publiques, a pu construire un véritable rapport de force à travers ce travailleur collectif. Peut-être peut-on s'interroger si justement, la modification profonde apportée en France par la vague de privatisation, n'est pas l'objectif recherché, notre recherche sur les modifications dans les configurations professionnelles d'agents du service public transport aérien ayant alors une portée beaucoup plus vaste concernant l'ensemble des agents du secteur public ave une incidence sur la perception du travail dans l'ensemble de la société.

En 2004, la fusion entre Air France et KLM, compagnie néerlandaise de 30 000 salariés (fusion annoncée dans le cadre d'une *holding* coiffant les deux compagnies), se traduit par de nouvelles restructurations, KLM annonçant 5 000 suppressions d'emplois et transférant plusieurs activités telles que la gestion commerciale vers des entreprises sous-traitantes. Dans le même temps, Alitalia, qui doit rejoindre la holding commune, se trouve confronté à la pression européenne la poussant à se séparer de la gestion des aéroports et à se privatiser.

La fusion clos pour Air France le processus de privatisation en lui voulant lui donner une forme pérenne.

Conclusion

Dans ce contexte de libéralisation des activités du transports aérien et de privatisation d'une partie importante du transport aérien, tant au niveau de la compagnie nationale que du gestionnaire principal d'aéroport, les agents vont être confrontés à des choix dans leur travail quotidien. C'est dans ce cadre qu'ils vont avancer les éléments d'une configuration permettant la valorisation du travail.

Partie II

Entre service public et rentabilité,

le travail en tension

Dans ce contexte de libéralisation et de privatisation, les situations vécues par les agents du transport aérien sont diverses, depuis l'agent qualifié statutaire d'Air France qui vivait son emploi comme un cadre stable offrant, à une certaine époque, des perspectives d'évolution, jusqu'au salarié précaire employé sur des banques d'enregistrement qui a déjà vécu une fusion ou une liquidation d'entreprise. La configuration professionnelle bâtie par les salariés se révèle à multiples visages, pourtant tous doivent intégrer les deux dimensions de l'utilité sociale de l'activité et du critère de rentabilité fixé par l'entreprise, ce que nous avons situé dans le cadre de l'introduction comme une tension entre service public et rentabilité. Nos recherches sur différents secteurs du transport aérien, vont nous permettre de vérifier les hypothèses sur les modes de résolution de cette tension construits par les agents.

Cette tension s'inscrit dans différentes dimensions (Partie II). Deux types de situations apparaissent.

Tantôt les actes de travail mêlent indissolublement les deux dimensions de rentabilité et service public, chaque acte s'inscrivant complémentairement dans chacune des dimensions. Ainsi les PNC se trouvent rarement à devoir arbitrer entre ces domaines **(chapitre 1)**. De même, les agents de passage ne mettent pas en avant des situations où ils devraient opérer de tels choix **(chapitre 2)**. Comment se traduit alors cette tension dans ces situations si mêlées ?

Tantôt des situations contradictoires se présentent, l'agent du transport aérien devant alors arbitrer en fonction de critères définis, plus ou moins normalisés. L'agent de piste aura-t-il la faculté de faire passer la sécurité avant la rentabilité **(chapitre 3)** ? Le pilote pourra-t-il faire appel à son pouvoir pour opérer un tel choix **(chapitre 4)** ?

Chaque situation pousse les agents à construire une représentation de son travail, du sens social de celui-ci comme du contexte de la valorisation de son apport. A partir de ces exemples, nous serons alors en mesure de proposer une synthèse des configurations construites par les salariés comme modes différents

et contradictoires de cette tension et définir les éléments d'une configuration commune **(chapitre 5)**.

Chapitre 1

Le métier

Personnel navigant commercial, entre sécurité et commercial

Jacques : « *J'ai l'impression que pour nous, il y a un métier, un savoir-faire qui n'est pas reconnu. On n'a pas fait d'école d'hôtellerie, on n'a pas de diplôme, on n'a jamais fait de stage dans les hôtels, mais on a fait des tas de choses sur le terrain, la connaissance des autres et tout, et on a un savoir-faire qui n'est pas, quelque part reconnu.* »

Chapitre 1 : Le métier,
le Personnel navigant commercial, entre commercial et sécurité

I. Entre rôle commercial et rôle de sécurité, la complémentarité
- A. Dans le cadre du travail prescrit
  - 1. Chaque chose à sa place
  - 2. Le « petit plus » ou le sens des transgressions.
- B. Entre sécurité et commercial
  - 1. La vigilance sécuritaire
    - Le collectif de travail
  - 2. La norme du corps

II. Tension dans la valorisation du travail
- A. La sécurité, un rôle plutôt qu'une qualification
  - 1. Un rôle reconnu par l'État
    - La création du CSS ou la consécration de la sécurité (1954)
    - La formation des jeunes PNC
  - 2. L'acquisition de la sécurité
  - 3. Un mode de connaissance basé sur le réflexe
- B. La formation générale support de l'activité commerciale et de sécurité
- C. Le métier, figure intermédiaire entre le rôle et sa reconnaissance
  - 1. Activité, savoirs et formation : la forme métier
  - 2. Sécurité et paradigme technique
  - 3. La valorisation de son expertise, un enjeu pour le PNC

Conclusion

Encadrés :
- Glossaire
- Panel des personnes rencontrées
- La population PNC

Introduction

L'hôtesse de l'air et le steward sont deux figures mythiques du personnel des compagnies aériennes. Un certificat d'État reconnaît leur rôle en matière de sécurité et le niveau de leurs salaires témoigne d'une certaine reconnaissance sociale. Mais leur formation professionnelle reste mince, leur qualification peu reconnue dans les grilles de classification professionnelles, ce qui fragilise un métier aujourd'hui chahuté par la déréglementation aérienne.

Leur activité dans l'avion est rythmée par le service commercial aux passagers. Ce service se trouve complété par leur responsabilité en matière de sécurité. Comme pour les autres catégories de personnels, leur travail fait l'objet d'une tension entre la volonté des directions des compagnies de rentabiliser l'activité, et ce rôle de sécurité. Quelle est la forme de la confrontation entre les deux paradigmes de sécurité et rentabilité ? Comment les Personnels navigants commerciaux (PNC) font-ils face à des situations qui mêlent ces deux dimensions ? Quelle conscience ont les PNC de ce dilemme ? Comment se joue alors la valorisation de leur métier, si ce rôle de sécurité n'est pas mis en évidence dans le travail quotidien ?

Nous faisons l'hypothèse que le métier est la forme sociale mobilisée par les agents afin de donner un cadre collectif à ce travail en tension et d'assumer le rôle de valorisation sociale de ce métier. Prendre comme objet d'étude la représentation et la structuration des groupes professionnels, auparavant eux-mêmes sujet d'étude important [CHAPOULIE, 1973], est en décalage avec les travaux sociologiques actuels qui prennent comme point de départ les relations de travail, notamment à travers l'enrichissement apporté par l'approche psychodynamique du travail [DEJOURS 1998 ; CLOT 1995]. Pourtant, la compréhension des évolutions dans le travail ne peut se contenter de cette approche immédiate et doit intégrer la représentation des groupes professionnels portée notamment par les salariés. À ce titre, la notion de métier comme représentation d'une communauté professionnelle nous semble toujours d'actualité, parce qu'elle représente « *l'institutionnalisation d'une communauté*

de culture et d'action » [SEGRESTIN, 1975, p 169]. Les métiers auparavant structurés autour d'un strict découpage des tâches [DADOY, 1989], sont bouleversés par des formes d'organisation du travail qui s'émancipent des grilles de classification. Les collectifs de travail qui ont défendu la valorisation de leur travail au long de la constitution du compromis que représentent les hiérarchies professionnelles [EYRAUD, ROZENBLATT, 1994], se trouvent recomposés au mépris de ces anciens métiers. La relecture de la forme métier s'appuie aujourd'hui nécessairement sur cet intérêt porté au travail lui-même. De multiples dimensions du travail sont repérées à travers les savoirs, de plus en plus nombreux, appelés à participer aux activités de travail. Les qualifications professionnelles subissent elles-mêmes cette redéfinition, qui vient percuter des groupes professionnels longtemps stables.

La période de libéralisation offre donc l'opportunité, pour les directions d'entreprises dans une recherche toujours accrue de rentabilité, de remettre en cause les anciens compromis : ces relations constituées entre une activité particulière, le savoir qui la sous-tend et la formation pour amener à ce savoir, forment des enchaînements que la catégorie sociologique du métier a portés et qui sont aujourd'hui remis en question.

Comment se structure un métier ? Sur quel savoir spécifique se fonde-t-il, autour de quelle expertise se définit-il ? Quel rapport est établi, notamment par la formation professionnelle, entre différents savoirs tels que savoir-faire, réflexes, connaissances théoriques et, ce faisant, quelle insertion dans un système global de valorisation des activités professionnelles ? C'est à ce lien entre activité, savoir et formation, que nous nous intéresserons ici, autour de l'exemple des Personnels navigants commerciaux ou PNC (voir glossaire).

Les présentations officielles du métier de PNC lient sécurité et service commercial. La fiche ROME n° 43 413 (1993) indique comme compétences nécessaires « *appliquer les règles de sécurité et de sauvetage ; accueillir et assister les passagers ; servir des repas et boissons ; participer à l'armement hôtelier et à la vente de produits détaxés.* […] *L'emploi requiert d'être capable de supporter physiologiquement des variations climatiques et des décalages*

horaires ; être disponible et à l'écoute d'une clientèle variée ; se montrer rassurant en toute circonstance ; adapter sa vie personnelle en fonction des rythmes discontinus du travail ». Air France présente en janvier 1999 : « *votre mission : la sécurité et le bien-être des passagers.* […] *un métier passionnant mais exigeant.* »

A l'occasion de la dérégulation américaine des années 1980, les compagnies aériennes du monde entier ont mis en place un mouvement de révision de la lecture de la qualification des PNC, réduisant leurs rémunérations d'embauche de 20 à 30 % et instituant une double échelle de salaire. La structure de valorisation de cette activité a été mise en évidence par ce processus. Ce groupe professionnel présente la particularité d'allier une formation professionnelle initiale faible (quatre à cinq semaines de formation et un mois de pratique à bord des avions), une formation générale toujours élevée (au minimum deux années d'études supérieures) et un niveau de salaire assimilant ces salariés aux professions intermédiaires (voir encadré). À cette situation inhabituelle en milieu professionnel où la qualification technique prime traditionnellement sur la formation générale, hormis pour le groupe des cadres, s'ajoute le fait que le seul élément pris en compte pour justifier un niveau de salaire supérieur au salaire moyen français, est le rôle de ce personnel en matière de sécurité à bord des avions. En effet seul est demandée en France la possession du Certificat Sécurité Sauvetage (dont l'attribution dépend de la Direction Générale de l'Aviation Civile) pour exercer cette activité. Ainsi s'est élaboré au fil des ans ce paradoxe : d'un côté une reconnaissance réelle du rôle de garant de la sécurité dans la cabine, comme en témoignent ce certificat délivré par l'État et une reconnaissance sociale particulière à travers le salaire, de l'autre une faible visibilité de la qualification des PNC à travers une formation professionnelle réduite.

Pour comprendre comment cette configuration a pu s'élaborer depuis l'origine dans ce secteur d'activité, il est nécessaire de revenir au travail lui-même. La confrontation entre service public et rentabilité, qui représente le fil conducteur de notre travail de recherche sur le transport aérien, sera d'abord envisagée

comme s'inscrivant dans une complémentarité pour cette activité (partie I), porteuse d'une tension permanente (partie II).

I. Entre rôle commercial et rôle de sécurité, la complémentarité.

La vie avant le vol, à bord et en escale, la vie en privé ou devant des centaines de passagers, la vie des PNC telle qu'ils la racontent, prend une dimension différente avec le sens qu'ils investissent dans leur travail. C'est pourquoi comme le propose Yves CLOT : « *Il faut même envisager, selon moi, de considérer l'analyse du travail, la formalisation de l'expérience professionnelle, l'élaboration des langages pour la penser, comme l'un des ressorts d'une autre efficacité sociale* » [1995, p 15].

Très vite, se dégagent de ces témoignages les deux domaines déjà présents dans le modèle originel du PNC, celui de la sécurité et celui de l'accueil des passagers. Autour, les conditions de vie s'adaptent au rythme imposé. La vigilance sécuritaire, la pénibilité, autant de dimensions de la vie quotidienne des PNC qui forment peu à peu dans une alchimie fusionnelle, la consistance du collectif de travail et du métier de PNC que nous allons découvrir.

À la rencontre d'une élaboration institutionnelle du métier PNC, se construit une représentation du métier, ancrée dans le quotidien des gestes et des situations. À travers des parcours personnels particuliers, des histoires de compagnies aériennes très différentes – depuis la compagnie privée *Air Liberté* rachetée par *British Airways* et qui fusionne avec la TAT au moment où cette étude de terrain était effectuée, jusqu'à la compagnie publique nationale Air France – , des anciennetés couvrant l'éventail des cinquante dernières années de l'aviation civile française, ces PNC que nous avons rencontrés présentent des visages complémentaires de leur métier.

A. Dans le cadre du travail prescrit

Toute l'activité du PNC, durant ce vol inscrit dans un temps défini et soumis à des contraintes de sécurité, se trouve consignée dans un ensemble de règles, différentes de nature et entremêlées qui forment le cadre du travail prescrit.

1. Chaque chose à sa place

Dans la cabine, règne le travail prescrit. Le vol est un ensemble de phases qui se succèdent, chacune minutée. Prenant le relais des agents de passage qui organisent l'embarquement, les PNC gèrent l'installation à bord et assistent les passagers qui se recréent un univers familier face à l'angoisse du vol. Le placement des passagers comporte la résolution de conflits mineurs qui peuvent apparaître, conflits lourds de conséquences quand ils réapparaissent au cours du vol. Dans le *galley* (voir glossaire), tout doit être à sa place, minutieusement calculé, prévu, afin que rien ne tombe au décollage, et que tout soit prêt pour le service à bord. Puis le décollage, avec la *check-list* des PNC : « *PNC à vos portes, vérifier la fermeture de la porte du vis-à-vis, etc.* »

Dès la fin de la phase d'envol, les PNC s'activent autour de leurs tâches de préparation des plateaux, de service des boissons, puis de ramassage et rangement. Sur les vols court et moyen-courrier, c'est dès ce moment que commence la phase de descente, et le travail s'accélère pour être terminé cinq minutes avant l'atterrissage. Pour les PNC affectés aux vols court ou moyen-courrier, d'une durée en général autour d'une heure, toutes les tâches sont minutées afin de permettre le service commercial pendant cette courte durée.

> Nadia : « *C'est bien d'un côté que les règles soient inscrites, sinon on arriverait à n'importe quoi, mais c'est trop standard. La hiérarchie est là pour te rappeler les règles standards. Chacun a son rôle, et tout est minuté...* »

Glossaire

PNC : Le personnel navigant commercial ou PNC, est l'appellation générale retenue par ce personnel quand il parle de lui-même. Il permet en effet d'échapper aux termes d'hôtesse et steward, correspondant à des rôles sociaux trop marqués. Il offre ainsi un caractère asexué et égalitaire. Nous reprendrons donc ce terme, le plus souvent sous sa forme abrégée PNC.

PNT : Le personnel navigant technique est constitué, par ordre hiérarchique, des pilotes ou commandants de bord, des copilotes et des officiers mécaniciens navigants. Au sein de ce monde très hiérarchisé [LAVOREL 1988], chacun suit un cursus de carrière lié à l'ancienneté, progressant comme copilote d'avions de plus en plus rapide et de plus en plus gros, puis reprenant sur de petits modules comme pilote.

Les licences : Délivrées par le gouvernement, les licences représentent une validation réglementaire pour effectuer une activité. C'est le cas des pilotes et des mécaniciens au sol au niveau mondial. La licence doit être renouvelée périodiquement pour être valable.

Les certificats : Délivrés par le gouvernement, le certificat appartient à vie à la personne, comme un diplôme. Son utilisation est soumise à une validation médicale.

Le CSS : Le Certificat Sécurité Sauvetage est un certificat accordé par l'État pour exercer l'activité de PNC. Il implique l'inscription au registre du PNC tenu par la Direction Générale de l'Aviation civile. Pour l'obtenir, il est nécessaire de suivre un stage de cinq semaines, puis une formation pratique de 60 heures de vol.

DGAC : La Direction Générale de l'Aviation civile est un service du ministère des Transports. Elle est responsable de l'application du Code de l'Aviation civile, et donc du personnel cité au livre 6 du Code de l'Aviation civile (PNT, PNC). Elle est aussi responsable de l'application en France des normes de travail fixées par les *Joint Aviation Requirements* et les *Fédéral Aviation Requirements* pour les personnels de l'aviation civile.

FAR : Les *Fédéral Aviation Requirements* sont les règles fixées par les États-Unis pour l'ensemble des activités de l'aviation civile. Par extension, elles représentent les normes mondiales en matière de sécurité.

JAR : Les *Joint Aviation Requirements* sont actuellement le pendant européen des FAR, mais cherchent à acquérir une démarche d'approche autonome.

Cabine : Au sein de l'avion, la cabine est la zone des passagers, par opposition au cockpit.

Cockpit : le cockpit est le lieu des pilotes, copilotes et mécaniciens navigants. Les PNC y sont invités.

Galley : Le *galley* est la partie réservée de la cabine où les PNC préparent les repas et boissons. Il est surtout un haut lieu de dialogue et de structuration sociale des PNC, au point que les PNC parlent de « Radio-Galley ».

Une partie de l'ensemble des règles relève des contraintes commerciales liées à une contradiction que les compagnies aériennes affrontent à chacun des stades de leur activité : comment effectuer un service commercial complet, régulier et identifié comme la marque commerciale, dans la durée très limitée d'un vol et surtout avec un temps contraint à l'extrême ? Ce règlement permet aux PNC, au sein d'un univers de tensions liées au temps, et d'exigences portées par les passagers, de se créer un filet de protection. P. BOUVIER note l'importance de cette appropriation du règlement : « *L'agent qui connaît parfaitement le règlement, qui annote et colle, au fur et à mesure, les notes de service, cet agent-là est, théoriquement, un homme sécurisé. Il s'approprie une part du pouvoir.* » [BOUVIER 1989, p. 15].

Cette prescription du travail, encadrée par la contrainte du temps, trouve aussi sa justification par la dimension de sécurité intrinsèque à la fonction de PNC. Celle-ci se traduit par des gestes mécaniques à effectuer tout au long du vol, tel celui de connaître la position des extincteurs en embarquant sur un certain type d'avion, de prendre garde aux cigarettes qui pourraient rouler par terre, ou d'aller périodiquement s'informer de la situation dans le cockpit.

Ce travail prescrit s'accompagne pour certains d'un maintien de soi lui aussi prescrit, à travers l'uniforme imposé. Pour Jacques, ancien PNC sur une compagnie de moyen-courrier, et donc aux vols plus courts, les règles édictées paraissent moins libératrices : « *J'ai l'impression d'être dans un carcan, parce que pour moi, l'uniforme, d'abord c'est l'avion, je dois être un peu claustrophobe sur les bords, c'est la notion d'enfermement, c'est aussi des règles de travail très précises, tout est pratiquement analysé, pensé.* »

Mais pour tous, la prescription du travail permet une certaine impression d'autonomie, liberté relative dans le cadre de contraintes définies, au sein desquelles vont pouvoir s'opérer des actions « libres ».

2. Le « petit plus » ou le sens des transgressions.

Au milieu de ce travail standardisé, apparaît l'acte libéré, la petite attention au passager, le « petit plus » qui permettra au passager de se souvenir de l'hôtesse ou du steward : un coussin que l'on sort du casier, un verre d'eau (ou une liqueur) que l'on va chercher à la demande... Le service, à travers cette petite attention, montre qu'il peut aussi relever d'une temporalité différente de celle du travail prescrit et minuté : servir cinquante plateaux repas, et aller chercher une serviette pour un passager qui en a besoin de façon urgente.

Les PNC font émerger, au sein de l'autonomie que donne la connaissance du règlement – et son application –, le sens de leur travail.

Nous retrouvons là le « *paradoxe du prescrit* », suivant l'expression d'Yves CLOT [1995] : la réalisation du service commercial se trouve dans un dépassement permanent des règles du travail quotidien, alors même que les compagnies fixent ces règles pour assurer ce service commercial. Mais toutes les règles n'ont pas la même faculté à être dépassées. Une différenciation primordiale apparaît, au sein de ces règles qui encadrent l'activité des PNC, entre celles relevant de l'activité commerciale et les autres qui participent au système complet de la sécurité. La *check-list* de décollage, de même que l'attention permanente de « surveillance » relèvent du même rôle que celui du pilote. Lorsqu'il s'agit de suivre les règles de sécurité prescrites, la contrainte s'affirme : « *Je ne peux pas décider de ne pas fermer ma porte quand je veux...* » (Bruno).

La transgression par un PNC en représentation permanente devant les passagers, conduirait à une remise en cause identique des règles par les passagers. Car au passager non plus, il n'est pas autorisé de transgression par rapport à ces règles.

Ainsi le passager qui se lève pendant les consignes de sécurité, se fait-il impérativement remettre à sa place. C'est l'agencement entre les deux dimensions, le passage permanent d'un ensemble de contraintes et de prescriptions liées à la sécurité, à celui d'un ensemble lié au service commercial, qui amène la confusion. Et la transgression n'est pas alors équivalente. Lorsque Bruno avoue en faire un peu plus, et gagner ainsi la différenciation par le passager, il interprète positivement les règles, et leur donne leur pleine dimension : la transgression des règles commerciales leur donne leur véritable dimension d'attention au client.

Les règles en matière de sécurité sont d'une autre nature. Dans ses travaux, le laboratoire CETCOPRA, à partir d'études portant sur les contrôleurs aériens et sur les pilotes, note la transgression des règles de sécurité comme un moyen de réappropriation du fonctionnement d'une technique qui reste autrement distante et extérieure [GRAS, MORICOT, POIROT-DELPECH ET SCARDIGLI, 1994]. Pour les PNC, nous n'avons pas retrouvé ces transgressions aux règles de sécurité. Celles-ci représentent en effet moins un ensemble de *check-lists* (comme au décollage), qu'une attention permanente dans le travail, beaucoup moins codifiée, que nous proposons de nommer la vigilance sécuritaire.

B. Entre sécurité et commercial

Chaque mouvement, chaque élément du vol se trouve mis en tension entre ces deux dimensions, la sécurité et le rôle commercial.

1. La vigilance sécuritaire

Le premier aspect frappant de la sécurité, lorsque les PNC en parlent, est qu'il s'agit d'une matière impalpable et invisible, voire plus, un domaine dont la raison d'être est de disparaître. De l'avis de tous, c'est lorsque les passagers se sentent en sécurité, qu'ils oublient le risque, et *a fortiori* la sécurité. Le transport aérien de passagers ne peut exister que dans la négation du risque.

Le PNC vit donc dans un constant décalage, assumant cette dimension du vol en permanence, face au passager qui le regarde, le guette, le contemple, l'admire, s'intéresse à lui, bref toute pensée sauf... le rôle de sécurité que remplit justement ce PNC. Certes le vol commence toujours par le rituel des PNC qui jouent leur 'show' devant les passagers captifs, mais pour mieux nier ce rôle par la suite. Se crée, autour de cette présence invisible de la sécurité une première tension, entre le visible et le vécu.

Mais quel est ce vécu de la sécurité ?

Le premier enjeu pour les PNC qui s'emparent de la parole offerte lors des entretiens, est de montrer ce rôle caché. Sylvie, réagissant à la perception qu'ont les directions d'entreprise de leur métier : « *La sécurité, les responsables n'en parlent pas beaucoup. Mais c'est à visée... de dévaloriser la profession. Mais elle reste, cette fonction de sécurité, elle reste primordiale. La fonction commerciale, c'est une fonction de service rendu à une clientèle, mais la fonction de sécurité est primordiale. Ce n'est pas comme dans un bar, où tu vas servir des boissons. Tu es à 12 000 pieds. Tu as des passagers qui fument, qui se baladent. Une perturbation, la cigarette du passager roule par terre, il va se rasseoir parce qu'il a peur, il ne pense plus à sa cigarette.* »

L'analyse de l'appréhension de la sécurité montre à la fois des moments forts où la sécurité est palpable, et une présence permanente au cours du vol. La sécurité se présente comme un ensemble de règles à suivre. Elle amène aussi à une vigilance particulière, à certains moments notamment durant les phases de vol de décollage et d'atterrissage. Une grande partie des accidents d'avion se produisent en effet pendant ces phases : « « *8 minutes après le décollage et 3 minutes avant l'atterrissage, ce sont les moments les plus critiques. Dans ces moments, tu dois être très vigilant. Tu dois être en éveil* » (Sylvie).

Présentation du panel d'entretiens

Cette étude s'est appuyée sur un ensemble d'entretiens semi-directifs réalisés en 1996. Ces parcours sont représentatifs de la diversité des PNC en France aujourd'hui.

Agnès : 30 ans, BEP d'école hôtelière puis hôtellerie en France et en Angleterre. Hôtesse de l'air à Aéromaritime (filiale d'UTA), elle a été intégrée en 1992 à Air France où elle est affectée sur long-courrier puis sur moyen-courrier.

Bruno et Nadia : ils sont entrés ensemble à Air Liberté en 1993, à l'occasion d'un contrat de qualification tourné à la fois vers l'accueil et le métier de PNC. Ils ont environ 26 ans. Ils sont tous deux PNC à temps complet au moment des entretiens.

Gérard : entré à la compagnie en 1955 avec un brevet hôtelier, il est devenu dirigeant du Syndicat National du Personnel Navigant Commercial (SNPNC). Il est à la retraite depuis 1982.

Inès : 32 ans. Entrée à Air France à 26 ans après avoir effectué différents métiers (mannequin, serveuse, etc.), elle est PNC sur long-courrier.

Jacques : après un DEUG d'anglais, Jacques est entré à Air Inter comme steward en 1970.

Michel : responsable de l'UNAC (syndicat issu du SNPNC lors de la fusion entre Air France et UTA), il siège au conseil d'administration de la Caisse de retraite du personnel navigant. Entré en 1972 à UTA comme steward, il a 48 ans au moment de l'entretien.

Sylvie : après 13 ans comme infirmière en hôpital, elle rentre à Air Liberté comme hôtesse de l'air en 1990.

Ces entretiens ont été complétés par des contacts répétés avec les responsables syndicaux PNC et de nombreux PNC.

La sécurité, c'est aussi l'incident qui peut survenir à tout moment, notamment des problèmes de santé liés à la tension, l'angoisse ou l'altitude. Le travail de sécurité englobe donc une dimension de secourisme importante, comme le montre la part réservée au secourisme dans la formation des PNC : accouchements, malaises, incidents cardiaques, tout peut survenir pendant ces périodes où l'avion se trouve loin de tout secours... et il n'y a pas toujours de médecin à bord. Le PNC a un rôle de « *sécurisation* » des passagers face à des réactions d'angoisse voire de panique. Jacques raconte comment la sécurité

s'impose à lui, durant tout le vol, comme une contrainte permanente : « *Tout est pensé au niveau de l'organisation du vol. Ta vérification sécurité, tes tâches commerciales, les rapports que tu as avec le commandant de bord, à tel moment tu dois faire ça, tu dois rendre compte, etc. Tout est extrêmement planifié au niveau du travail* » (Jacques).

Cette vigilance à la sécurité se heurte sans cesse à l'attention commerciale. Comment faire partir un avion à l'heure, malgré toutes les contraintes, et respecter le temps nécessaire aux PNC pour repérer les positions des extincteurs dans l'avion où ils viennent d'embarquer, interroge une revue d'aviation [*Aircraft Technology Engineering and Maintenance*, 1995]. Comment gérer les multiples services à bord dans le temps délimité du vol, tout en gardant son calme et un œil sur tout le monde ? De même, comment imposer aux passagers de rester assis et de prêter attention aux démonstrations de gilets de sauvetage, ou comment refuser de servir de l'alcool à un passager ayant atteint un état d'ébriété ? Le dilemme sécurité/service commercial fait partie intrinsèquement du travail quotidien des PNC. La vigilance permanente ainsi créée réécrit chacun des gestes, dans un registre différent, et lui donne un autre sens. Derrière le sourire de l'hôtesse ou du steward, apparaît une autre dimension : le rôle sécurisant que remplit ce même sourire soi-disant commercial. Pendant des turbulences, l'assurance de l'hôtesse ou du steward qui continue tranquillement son service des boissons ou qui circule dans la cabine pour répondre au moindre appel, est un signe de sécurisation non négligeable. À l'inverse, le passager peut s'autoriser l'inquiétude quand le PNC arrête son service et s'attache, même avec le sourire, sur son siège. La panique du passager dans le contexte d'un incident technique ne permettrait pas à l'équipage technique comme commercial de se libérer pour y faire face, la prévenir relève de la sécurité.

Les PNC réécrivent leur travail commercial dans le cadre d'un rôle imparti de sécurité, lui conférant une dimension qui change sa nature.

Le collectif de travail

Cette vigilance vécue comme un face-à-face avec le passager à qui il faut toujours céder, ne serait pas vivable si l'hôtesse ou le steward n'était pas soutenu par l'équipage. Ce collectif, pourtant, en raison de la gestion globalisée de la main-d'œuvre est en reconstitution permanente. Quelle que soit la compagnie, en France, la règle semble être de ne pas figer d'équipage, et de recréer au hasard des programmations de nouvelles équipes. La gestion industrielle du transport aérien conduit à construire dans le travail une interchangeabilité des agents pour permettre une meilleure gestion. Ainsi apparaît un paradoxe du travail en cabine : le temps réduit requiert l'efficacité maximum de l'équipage commercial. Pourtant, une heure avant le vol, ce même équipage n'est pas constitué comme entité. Le travail prescrit joue alors le rôle de liant pour cette opération de fusion instantanée. Le collectif de travail se constitue à travers des gestes de travail et à partir d'une situation sociale, le service en cabine, vécue en commun. Autour de l'interprétation des règles, de leurs applications à des situations qui ne sont jamais complètement répertoriées, les PNC tissent le lien d'une identité commune. Parfois pourtant, l'alchimie ne s'opère pas et l'équipage garde ses tensions, le service est déséquilibré, un passager reçoit son plateau et son voisin l'attend longtemps… La norme de service limite ces effets, sans toutefois tout éviter.

Face au passager, apprécié ou subi au cours du vol, les PNC se déterminent et trouvent leur cohérence : « *Quand vous montez dans le bus, certains râlent tout le temps, dans une boutique, dans le restaurant pareil. Je pense que ce sont les mêmes qui râlent dans les avions ; ce n'est pas toujours facile à supporter. Surtout pendant 8 heures* » (Ines).

Si le passager renvoie au PNC une image collective et indifférenciée, les autres fonctions de la compagnie elles aussi participent à cette reconnaissance. C'est le cockpit, avec la présence du commandant de bord, qui représente le premier déterminant de ce collectif. Les salariés du sol, eux aussi, considèrent l'équipage comme un tout.

La coupure avec le monde du sol isole les équipages, renforçant le décalage par rapport à la vie quotidienne des « sédentaires » : « *Nous sommes une population de nomades.* » Complétant les moments de travail, les escales sont alors un lieu primordial de formation de ces collectifs éphémères que forment les équipages. Par des repères collectifs comme en escale des lieux de rendez-vous permanents, des sites à visiter, ou par des traditions à respecter comme ramener des orchidées de Bangkok [CETCOPRA, 1996], les PNC se créent des univers de stabilité au milieu du changement perpétuel qu'ils vivent.

Si les situations peuvent varier suivant les compagnies, le principe reste le même : que ce soit par l'autonomie dans leur travail ou par la recréation permanente du collectif de travail, l'encadrement reste absent du travail, n'ayant d'influence que lors des notations ou d'inspections. L'équipage assure son propre contrôle social, soutenant les éléments défaillants du collectif. La cohésion de l'équipage est assurée par la prise en charge, en commun, des situations de travail.

L'intégration de cette dimension de sécurité fait l'objet de l'apprentissage du métier PNC au sein du collectif. Ce collectif joue un rôle déterminant pour l'acquisition de la sécurité.

Le PNC vit cette vigilance sécuritaire dans un contexte particulier puisque à tout moment ou presque, il agit et réagit sous le regard désœuvré des passagers qui le regardent à travers le filtre du mythe.

2. La norme du corps

Personnel en représentation permanente devant des centaines de passagers, la contrainte sur le corps représente, elle aussi, une pression permanente. Au-delà de la fatigue qu'il supporte, le corps prend une importance particulière du fait du regard incessant du passager auquel il est soumis. Facteur de pression psychologique, il est l'observateur incessant du PNC. Le passager est en effet un

grand absent de la construction sociale dans la cabine, et pourtant si présent qu'on ne pense qu'à lui :

> **Jacques** : « *On donne énormément sur le plan psychologique, tu prends énormément sur toi. Il faut que tu aies l'apparence d'être bien, souriant, enfin dans l'idéal professionnel c'est ça. Les passagers t'envoient des vibrations, qui peuvent être très négatives, ce sont des hommes d'affaires très stressés, tu reçois tout, toi, en bloc.* »

Ce regard du passager transforme le métier PNC en un rôle de représentation permanente.

> **Nadia :** « *L'uniforme, c'est un rôle. Ce n'est pas un déguisement, c'est un rôle que j'ai à tenir. Parce que quand je n'ai pas l'uniforme, je ne me vois pas du tout devant 300 personnes. Quand je l'ai, je me tiens debout, je les regarde droit dans les yeux. C'est un rôle qu'on joue.* [...] *Ca doit protéger, cela met certainement une barrière entre les passagers et nous. Cela nous donne des responsabilités, un certain pouvoir sur eux. Ce sont des responsabilités qu'il faut assumer, on est donc obligé de se prendre en main, et de se mettre devant les 300 personnes, cela fait partie du rôle.* »

Si se montrer est une obligation, se cacher devient une nécessité. Les *galleys*, où se préparent la nourriture, sont des lieux préservés du regard. « *Quelqu'un va préférer un poste où il aura moins de contact. Parce que quand tu es avec le passager, quand tu es en cabine, tu es vraiment avec le passager. Tu es vraiment sur la scène. Tu as une image à donner, tu es complètement avec le passager. Si tu es un peu plus vers l'arrière, tu peux, bon… une minute ou deux, te mettre dans le galley un peu plus en retrait, te préserver un peu* » (Jacques). Et le passager qui pousse le rideau, face à un besoin impérieux d'une boisson qui ne peut attendre, brise sans s'en rendre compte cette intimité. Mais à ses yeux, l'hôtesse ou le steward est au service du passager. Sans limites...

Parmi cette « mise à disposition », figurent les mythes entourant les hôtesses et stewards. Chargés d'images d'Épinal, ils montrent un décalage important face à

la réalité vécue quotidiennement. Le poids de l'image porte sur la norme du corps. Au cours de nos entretiens, ce point a pu être abordé sous l'angle de l'image du corps lors de l'embauche, et souvent sous l'aspect du vieillissement. Agnès **:** « *Les passagers se plaignent que parfois il y a trop de vieilles hôtesses... C'est ridicule. Chacun a le droit de travailler, même à 50 ans !* ». Mais ces mythes eux-mêmes ne sont pas assumés par les PNC. Inès : « *Il y a longtemps que Air France ne choisit plus en fonction de critères de mannequins. Air France choisit en fonction de critères physiques 'agréables'. Cela laisse la porte ouverte à plein de choses, ce n'est pas plus mal d'ailleurs. Mais l'hôtesse de l'air top modèle, c'est un mythe. Cela n'existe plus ! Ou du steward, je ne sais pas, on parle toujours de l'hôtesse de l'air, ça c'est encore un autre problème du mythe... C'était au début, ça, que ce soit en France ou dans les autres compagnies. Maintenant tu as des gens qui ont "un physique agréable". Là-dedans tu auras des filles midinettes ou pas, agréables à voir ou pas, en même temps c'est bien parce que tu as une diversité où tout le monde peut trouver son compte. Pour le passager, je veux dire... Il y a de tout maintenant.* »

Le corps pourtant a ses impératifs, que les contraintes réglementaires ou commerciales ne peuvent empêcher. Ainsi, les PNC n'ont pas le droit de devenir gros, cela figure dans le dossier ou même peut conduire à une inaptitude de vol prononcée lors de la visite médicale annuelle qui accompagne le renouvellement de la licence de vol. La médicalisation du processus d'exclusion en masque le côté répressif. Jacques **:** « *C'est vrai que c'est comme s'il y avait quelque part une espèce de steward idéal, qui doit être mince, bien rasé, chevaux courts, bien coiffé...* ». Pour Bruno, l'exigence de sécurité impose, à travers la forme physique demandée pour les stages de recyclage, un corps en bonne santé : « *On va à Air Inter, faire des stages d'évacuations machine, il faut quand même avoir la pêche, c'est assez physique ce qu'on nous demande, descendre des toboggans vertigineux, sauter par les fenêtres en cas d'évacuation, il faut quand même avoir des gens qui soient vraiment en pleine forme* ». Mais tous les PNC passent et réussissent ces tests, quels que soit leur âge et leur corps qui n'est heureusement pas toujours le corps idéalisé.

Là encore, sécurité et commercial s'entremêlent. Faut-il garder un corps en forme pour assurer la mission de sécurité ou pour ne pas déparer aux yeux du passager ?

Pour Michel, les critères très exigeants pour rester PNC, permettent à cette population d'avoir, malgré l'impact très dur sur la santé des décalages horaires, une population qui vieillit assez bien. Michel **:** « *Pour faire ce métier, on est sélectionnés sur des critères de santé très durs, et beaucoup de gens sont rejetés. Donc on est censés être en bonne santé dès le départ. En plus on a une visite médicale, qui remet en cause notre licence tous les deux ans, avant c'était tous les ans, maintenant c'est tous les deux ans, avec des examens médicaux assez sérieux, les médecins décèlent des problèmes de santé. Et quand les problèmes sont graves, les gens ne sont plus aptes à faire ce métier. Ils ne sont plus PN. Ne restent en final que ceux qui continuent à être en bonne santé. Donc une sélection par la santé, plus un âge de départ en retraite assez bas, 50 ans pour les PNC, fait que nous sommes une population qui vieillit assez bien.* » Pourtant, le taux très important (20 % en 1996) d'horaires alternés, correspondant à des temps partiels négociés et financièrement partiellement compensés par la caisse de retraite, indique la grande fatigue, physique et psychique, de cette population.

Le métier de PNC apparaît aujourd'hui relever de la définition de D. SEGRESTIN, comme « *communauté de culture et d'action* » : culture construite autour d'un mode de vie particulier et d'une vigilance sécuritaire invisible de l'extérieur, action marquée par le domaine réservé dans la cabine. Ce groupe professionnel est d'autant plus identifié qu'il se trouve renvoyé à lui-même par le regard des passagers à travers la norme du corps. Au sein du transport aérien, il marque donc sa différence par rapport à d'autres groupes professionnels, tels que les pilotes, fondés autour de la possession d'un savoir.

Pourtant, comme cela apparaît dans l'étude sur la construction de la valeur sociale de leur travail et suivant les exemples présentés par D. SEGRESTIN certes pour des métiers plus anciens tels que le Livre ou les Dockers [1975], le

groupe professionnel dépasse la seule définition par l'activité et devient un acteur social à travers l'institutionnalisation du métier.

II. Tension dans la valorisation du travail

Cette activité tournée vers le passager trouve sa reconnaissance auprès des autres acteurs du transport aérien. A l'image de nombreuses situations dans l'aéronautique, c'est l'État qui détermine en premier lieu ce statut, par l'institutionnalisation du rôle de sécurité à travers le certificat spécifique des PNC. Ce sont ensuite les compagnies aériennes elles-mêmes qui reconnaissent cette activité, tel que le révèle le type de formation professionnelle axée sur la sécurité qu'elles mettent en place en regard de cette responsabilité. Les syndicats, professionnels puis maintenant confédérés, ont joué un rôle permanent d'intermédiaires avec les autres acteurs (compagnie, Etat) pour permettre cette prise en charge sociale du rôle de sécurité. Pourtant, si tous ces acteurs s'accordent sur ce rôle primordial, les PNC se trouvent confrontés à une lecture de la qualification réduite à sa seule dimension commerciale et basée alors sur la culture générale acquise auparavant.

De ce paradoxe, émerge un acteur, le groupe professionnel constitué autour de son métier. Il se trouve confronté au paradigme technique dont sont exclus les PNC, paradigme déterminant pour le poids des métiers dans le transport aérien.

A. La sécurité, un rôle plutôt qu'une qualification

Au long de ses années de constitution, le PNC s'est fait reconnaître comme essentiel pour la sécurité dans la cabine. Mais la forme de savoir spécifique liée à la sécurité, largement basée sur le réflexe plutôt que sur des connaissances, s'est opposée à une reconnaissance professionnelle par les autres catégories.

Le personnel navigant commercial en France

La Caisse de retraite du personnel navigant (CRPN) a été créée en 1952. Elle regroupe les personnels navigants des compagnies aériennes et des entreprises de travail aérien, soit 27 431 cotisants en 2 005 qui se répartissent ainsi :

PNT : 7 361 (dont 4 187 à Air France et 2 % de femmes)
PNC : 18 307 (dont 13 483 à Air France et 62 % de femmes)
PNT du Travail aérien : 1 280
PNT Essai/réception : 268 [source : élection CRPN 2005, bilan social Air France]

Le régime particulier de départ en retraite fait l'objet de négociations avec le ministère des Transports. Actuellement, le départ en retraite est conditionné par la règle des « 75 » : le total des années de travail (par exemple 25 ans) et de l'âge doit être égal à 75. Il faut avoir 50 ans pour faire valoir ses droits. Donc une personne qui, à 50 ans, n'a travaillé que 20 ans doit travailler jusqu'à 52 ans et demi (52,5 + 22,5). Cette règle n'est pas impérative : le personnel peut prolonger son activité jusqu'à 60 ans. Cette possibilité, peu utilisée par les PNC, l'est beaucoup plus par les Personnels Navigants Techniques.

La CRPN constitue un élément fort d'identification des PNC comme appartenant au personnel navigant. L'accession au statut de personnel navigant, en 1954, à travers l'institution de la licence, avait d'ailleurs été le point de départ de l'adhésion des PNC à la CRPN, créée deux ans auparavant par les PNT.

Comparaison de salaires

Les chiffres indicatifs suivants doivent être très largement relativisés. Ils peuvent être complétés, suivant les compagnies, par des primes liées aux découchés, aux repas, à différents frais dans les escales, à une commission sur les ventes à bord, etc. Ces primes dépendent donc largement du type d'activité des compagnies suivant le nombre de vols long-courrier que sont amenés à faire les PNC, ainsi que des usages et accords collectifs.

Comparaison indicative des salaires bruts annuels
(Base 100 : niveau de salaire médian en 1997 des jeunes titulaires d'un DEUG sortis du système éducatif en 1992, soit 8 300 F en salaire mensuel net. Source : BREF CEREQ N° 149, janvier 1999).

Ancienneté	AIR LIBERTE	AOM	AIR FRANCE	BRIT AIR	TAT
1 an	77	88	106	133	115
5 ans	100	108	124	147	139
10 ans	116	127	134	159	153
20 ans	136	144	231	173	199

Comparaison réalisée lors de la fusion avec Air Liberté de la Compagnie TAT [Sécaphi-Alpha 1998]

1. Un rôle reconnu par l'État

Le groupe des PNC, à travers le certificat sécurité sauvetage (CSS) délivré par l'État, se voit octroyer le contrôle sur une activité précise. Les réglementations imposent en effet aux compagnies aériennes un certain nombre de PNC possesseurs du CSS, en nombre proportionnel d'une part au nombre d'issues d'évacuation dans la cabine, ce qui fixe un minimum quel que soit le nombre de passagers présents pour un vol, d'autre part au nombre de passagers réellement transportés.

En sus de cet effectif réglementaire, les compagnies ont le droit de prendre à bord des PNC sans le CSS : c'est le cas d'étudiants l'été, qui tiennent alors principalement un rôle commercial notamment sur des vols long-courrier ; c'est aussi le cas des stagiaires effectuant la partie pratique du CSS. Ces personnels non titulaires du CSS restent en nombre minime en France. La plupart des PNC en CDD ou intérimaires, voire les jeunes étudiants travaillant l'été, ont eux-même le CSS. De nombreux organismes offrent en effet aux jeunes, moyennant une forte somme, la possibilité de préparer ce certificat, supposé leur ouvrir les portes du ciel sans pourtant leur offrir un emploi. Le Code de l'Aviation civile joint à cette obligation réglementaire un moyen de contrôle, par le biais d'un conseil de discipline composé de l'État, des organisations professionnelles et de représentants des compagnies, qui a pouvoir de retirer la licence. Une large part des conditions d'utilisation des PNC : les horaires, les contraintes, les obligations de service, ressort du Code de l'Aviation Civile et est directement négociée entre les organisations syndicales et d'employeurs sous l'arbitrage de l'État.

Ce dialogue permanent est renforcé par la caractéristique de la forme d'organisation choisie par le PNC : un syndicat unique (jusqu'en 1992), organisé nationalement avec des sections dans chaque entreprise (ou du moins dans les grandes compagnies, les petites reposant davantage sur des syndicats maison de PNC), qui assure la cohésion du groupe professionnel et sa représentativité.

Cette forme d'organisation, qui n'a que peu d'équivalents en France (hormis le Livre ou les Dockers), relève d'un modèle d'organisation du travail plus anglo-saxon que français [EYRAUD, ROZENBLATT 1994]. Ce syndicat unique se fracture en deux syndicats lors de la fusion entre Air France et UTA, la partie du SNPNC d'UTA n'acceptant pas de rejoindre le SNPNC d'Air France fonde un nouveau syndicat. Par la suite, les syndicats confédérés, la CGT à Air Inter et la CFDT à Air France, s'implantent aussi peu à peu. Aujourd'hui, la CGT recueille 30 % des suffrages au sein des PNC d'Air France. Cette structuration nationale qui prévaut pendant de longues années sur l'organisation interne des entreprises, rejoint le poids des métiers dans les hiérarchies professionnelles du transport aérien. Le métier, mode de représentation du travail, devient ici le mode d'organisation du travail, ce qui lui confère une place particulière semblable à celle notée par Mireille DADOY [1989] dans le Livre.

À Air France, diverses commissions réunissent représentants de la direction et des syndicats PNC et co-organisent plannings, modifications du service commercial sur certains vols, décompte de jours de repos, hôtels en escale, modifications réglementaires… Dans une population très éclatée, qui souvent n'a qu'un bref contact avec la compagnie avant de partir pour une destination lointaine, les notes de service sont complétées par les tracts syndicaux. À cette place acquise dans l'organisation du travail, les PNC ont joint la reconnaissance de leur rôle social. Ce groupe professionnel a porté en avant le besoin social que représente la garantie de sécurité pour les passagers et pour le transport aérien en général, remplissant ainsi une des conditions notées par C. PARADEISE [1985, p 19] à propos des professions mais qui peut s'appliquer à tout groupe professionnel revendiquant un statut et une activité particuliers : « *Le travail rhétorique de tout groupement à vocation professionnelle repose donc sur trois prémisses, les valeurs de besoin, de science et de compétence.* »

La lecture de cette dimension sociale est liée aux acteurs qui la portent, et à leur capacité à s'exprimer dans le champ social. De ce point de vue, la constitution du PNC autour de son syndicat unique, et à travers sa reconnaissance par l'État comme un corps professionnel homogène et défendant des intérêts légitimes aux yeux de la société, joue un rôle fondamental dans cette lecture. Le rapport de

force ainsi créé a permis de cristalliser un métier, et d'imposer une certaine lecture du travail.

La création du CSS ou la consécration de la sécurité (1954)

Comme pour l'ensemble des autres catégories de personnels, la définition du statut du personnel d'accompagnement en vol des passagers accompagne l'essor des années après-guerre. Il faudra attendre 1954 pour que cette activité soit reconnue comme une qualification au sein du statut d'Air France.

En cette aube du service à bord, deux figures mythiques se croisent, marquant les deux réalités différentes du travail en cabine, le service et la sécurité. Pour assurer l'accueil à bord, Air France s'adresse d'abord aux anciennes infirmières de l'aviation issues de la guerre. Pour le service à bord, c'est sur le modèle du commissaire de la transatlantique qu'Air France s'appuie. La rencontre entre ces deux dimensions, la tradition hôtelière itinérante portée par des hommes, et la sécurité assurée par des femmes volontaires et courageuses, sera le creuset du métier PNC.

Pour les stewards, la référence choisie est celle des commissaires de bord tels que les compagnies de navigation transatlantique les employaient depuis des années. L'encadrement du service à bord est d'ailleurs constitué d'anciens commissaires de la navigation maritime. La formation pour cette catégorie est celle de la grande hôtellerie française, autour d'écoles hôtelières prestigieuses et de circuits d'apprentissage dans de grands hôtels aux noms célèbres. Le steward ne s'occupe pas seulement des repas : toute la partie hôtelière du vol est de son ressort (préparation, rangement et lavage éventuel), il ne va pratiquement pas en cabine pendant le vol, restant dans son galley, mais passe le balai pendant les escales. « *Contrairement aux hôtesses, ce sont des professionnels disposant d'une technique et d'une expérience pratique, mais sur les vols à deux, ils sont néanmoins placés sous la responsabilité de l'hôtesse.* » [DELAIGUE, 1982, p. 23]. Cette tradition hôtelière est strictement masculine, et trouve une correspondance dans l'autre métier, réservé lui exclusivement aux femmes.

Les infirmières, pilotes et secouristes de l'air (IPSA) sont créées en 1934 au sein de la Croix-Rouge française. « *Soignantes navigantes, les IPSA apparurent sur tous les terrains d'aviation et participèrent à toutes les guerres au mépris des dangers ; plusieurs d'entre elles y ont laissé la vie.* » [ALLAIS, 1997]. Elles sont ambulancières, convoyeuses de l'armée de l'air, souvent infirmières. C'est dans cet ensemble de femmes qu'Air France puise, au lendemain de la seconde guerre mondiale, pour son personnel de bord féminin. Ces femmes allient un goût du risque nécessaire à cette époque où l'aviation n'était pas sûre, un besoin d'aventure, mais surtout une grande disponibilité pour des vols long-courrier qui représentaient une absence d'un mois voire plus.

L'IPSA représente le premier apport professionnel sur le terrain de la sécurité. L'enjeu de leur présence est de rassurer les passagers : ceux-ci « *étaient peu rassurés, souvent malades, et considéraient l'hôtesse 'qui a l'habitude de mourir' comme leur seul recours* » [ALLAIS, 1997]. Mais pour rassurer, la présence de femmes ne suffit pas, même si elle est souvent présentée comme essentielle. Ce sont leurs connaissances médicales qui sont déterminantes. Ainsi, en 1946, les hôtesses de l'air que TWA (compagnie américaine) recrute à Paris doivent toutes être infirmières. Les problèmes médicaux sont en effet fréquents, sur des vols très longs et perturbés, et vont de la naissance au décès... Par ailleurs, les IPSA allient une autre particularité, qui deviendra une caractéristique du métier PNC : leur origine sociale les situant dans les couches moyennes ou supérieures de la population. Ces femmes, dont le rôle mythique sera souvent cité comme à l'origine des PNC, possèdent déjà les caractéristiques fondamentales de ce qui établira plus tard le métier PNC : la qualité d'accueil, le professionnalisme de la sécurité, le milieu d'origine aisé.

La formation des hôtesses, à cette époque, est longue et montre une certaine continuité avec les camps de jeunesse ou les auberges de jeunesse : dans le château de la vallée de Chevreuse où les jeunes hôtesses sont logées, le lever est à 7 h, la gymnastique a lieu dehors quel que soit le temps, puis suit une formation plus générale qu'aéronautique, qui se poursuit durant des mois. Un des premiers responsables de la formation des hôtesses raconte ces premières

formations : « *Nous leur avions bâti un programme sur mesure où alternaient l'histoire de l'aviation et celle du mouvement ouvrier européen, l'analyse des structures de la compagnie et la psychologie des passagers étrangers, les cours d'expression corporelle (comme on ne disait pas encore) et les soirées au coin du feu où les grands poètes 'engagés' étaient leurs invités invisibles : Eluard, Aragon, Pierre Emmanuel et Saint-Exupéry* » [DELAIGUE 1982]. Pour la première fois, apparaît l'ambiguïté de ces métiers : la sécurité n'apparaît pas dans leurs formations, alors même que Air France choisit de s'adresser à des jeunes femmes de formation infirmière, qui plus est avec une certaine pratique de l'infirmerie de guerre.

Durant cette première période, qui durera jusqu'à l'institutionnalisation du métier PNC en 1954, les deux figures du steward de la transatlantique et de l'IPSA cohabitent dans l'avion. Chacune a son rôle défini, voire son territoire : ainsi dans les premières années, le steward n'a pas de contact avec le passager et ne fait que préparer les prestations. Pourtant, le statut de métier n'est pas valorisé pour l'hôtesse, comme le montre la faible durée de leur présence : les stewards font carrière, alors que les hôtesses, du fait de l'interdiction de mariage, n'effectuent qu'un passage éclair à la Compagnie, 2 à 3 ans en moyenne, vers les années 1946/55 [DELAIGUE, 1982]. En 1959, un journaliste avance le chiffre de trois ans d'activité en moyenne, et rarement au-delà de six ans. Au-delà de huit ans d'activité, il devient obligatoire, en 1959, de reclasser l'hôtesse de l'air dans un emploi au sol [SERVAL, 1959].

La mise en place d'un certificat unique, basé sur des connaissances médicales et en matière de sécurité, scelle un nouveau destin commun. La fusion entre les deux rôles s'effectue, peu à peu, dans la cabine.

La formation des jeunes PNC

À la fin des années cinquante, Gérard devient PNC à la sortie de l'école hôtelière. Il raconte sa formation en entrée : « *À Air France on avait des entraînements avant d'avoir le papier, le certificat. Ca durait une semaine, du*

lundi au vendredi soir. Là, on avait entraînement, sur l'utilisation des fusées d'alerte, l'extinction d'incendie, en piscine on allait mettre en œuvre des canots de sauvetage, le poste de radio de secours c'était théorique. Et on avait beaucoup de secourisme. On avait en particulier une journée et demi sur l'accouchement. Parce qu'à l'époque, les femmes enceintes de plus de six mois n'avaient pas le droit de prendre l'avion. Mais elles avaient des certificats bidons... Et comme il y avait beaucoup de turbulences, on a eu plusieurs fois des accouchements à bord. Alors on était entraîné pour tout ça. »

L'école de la Croix-Rouge, formant initialement les IPSA et convoyeuses de l'air, se restructure elle aussi pour répondre aux besoins des compagnies aériennes dans les années cinquante : « *Le stage dure cinq mois dont obligatoirement un en hôpital. Il comprend des cours d'anglais, de géographie, de maintien et d'esthétique, de médecine aéronautique, de secourisme avec préparation à l'examen du CSS* » [DELAIGUE, 1982, p. 57]. Le décalage avec le seul mois de formation des stewards apparaît ici évident.

En 1970 : « *Le stage de formation que suit le personnel saisonnier (appelé à être ensuite recruté par la compagnie) dure trois à cinq semaines. Quinze jours sont consacrés à la formation commerciale. Dans des maquettes d'avion, les stagiaires apprennent à servir les repas à bord, à faire les annonces au micro, à vendre les produits et à rendre la monnaie dans la plupart des devises internationales. Les jeunes filles suivent des cours de maquillage et vont chez les coiffeurs agréés par la compagnie qui étudient pour chacune la coiffure convenant le mieux parmi celles qui sont autorisées (les chignons volumineux, les cheveux très longs, les résilles, les nœuds de satin, les grosses barrettes d'écailles sont interdits). Pendant une dizaine de jours les stagiaires suivent des cours théoriques et un cours d'entraînement "Sécurité Sauvetage" et de secourisme, destinés à leur enseigner la conduite à tenir en cas d'incident ou d'accident ou de maladie d'un passager.* » [REICHMAN, METZLE, 1972, p 278].

De fait, dans la cabine, les rôles s'homogénéisent. Le COMODIPREST, petit chariot que l'on pousse et où tout est préparé, permet en 1966 une grande simplification de l'activité, mécanisant la distribution de plateaux tout prêts.

Le choix des femmes d'aligner leur durée d'activité sur celle des hommes montre bien que l'homogénéité actuelle est le résultat d'un processus. L'abandon de l'interdiction du mariage en 1963 puis la mise en conformité des âges de départ en retraite, permettent de faire passer ce que certains considéraient comme une occupation de jeunes filles, à un véritable emploi, identique pour les hommes et les femmes.

Comment en arrive-t-on à une égalité telle qu'aujourd'hui, des PNC apprécient leur métier comme un des plus égalitaire de la compagnie ? L'activité indifférenciée allie les origines et formations différentes. Initiée par la création d'un certificat unique qui homogénéise les deux traditions, l'histoire du métier est celle de l'histoire de la construction, peu à peu, d'un métier commun, que ce soit en termes de formation (qui sera un des maillons des plus tenaces de la différenciation entre stewards et hôtesses), de rôles, de salaire ou de carrière.

En ce sens, la qualification, base du métier, apparaît bien comme le résultat d'une construction sociale sur plusieurs décennies.

2. L'acquisition de la sécurité

> Nadia : « *Je crois que tous, on a été très sensibilisé à ce problème-là. Moi j'ai eu l'impression d'avoir eu un certain bourrage de crâne au niveau de la sécurité, rabâcher... ça on n'y coupe pas. C'est aussi bien, ça, c'est le boulot.* »

La plupart des métiers de l'aéronautique reposent sur un savoir technique, pouvant s'enseigner en salle de cours et conduisant à un savoir cumulatif. L'identité professionnelle, comme symbole d'adhésion au groupe, se forge

autour du diplôme d'entrée, et le savoir s'acquiert majoritairement à l'arrivée dans le métier.

Le savoir sur lequel repose le métier PNC ne se construit pas de la même façon. La sécurité est présentée par les PNC comme un savoir-être, l'attention au détail qui peut engendrer un risque. Au cours de leur formation initiale, de trois à six semaines, les apprentis PNC apprennent des rudiments de secourisme, de sauvetage et de sécurité en vol. Tous nos interlocuteurs soulignent que ce n'est pas là qu'ils apprennent la sécurité, mais au cours de leur carrière. Deux moments semblent privilégiés pour acquérir les bons automatismes face aux situations diverses pouvant se présenter : les moments de départ, où le règlement impose un rituel de la sécurité, et les stages annuels de recyclage. À ces moments réglementaires, s'ajoute l'enseignement des anciens, profitant de toute occasion pour apporter un enseignement pratique. La sécurité prend une présence permanente, dont on parle tout le temps, pendant les briefings, au cours des *check-lists* qui rythment le décollage, à tout moment du vol.

Les automatismes, tels que sauter d'un toboggan, sont réappris au cours des stages annuels de recyclage. Ces stages annuels servent à la fois à maintenir cette pression sur les agents, et à acquérir des automatismes sur les différents types d'avion, voire sur les diverses versions d'aménagement de la cabine que peut comporter un même type d'avion. Car l'emplacement des portes ou des extincteurs, le type de canots pneumatiques, les circuits d'évacuation varient d'un avion à l'autre. Le personnel est alors qualifié pour ce type d'avion donné. Cet entraînement large est d'autant plus nécessaire que les compagnies aériennes gèrent leur personnel navigant commercial sans les affecter sur un même type d'avion en permanence.

Brigitte : « *La sécurité ça ne s'apprend pas... ça s'acquiert. On est de plus en plus sensible, il y a des choses sur lesquelles on réagit de plus en plus vite. C'est sûr que je préfère moi me retrouver devant un feu, qu'un étudiant qui est à son troisième vol. Je pense que j'irais plus vite que lui. Comme réaction, la façon de me servir du matériel. Le temps de réaction.* » Pour nos interlocuteurs, les stages récurrents opèrent comme une pression permanente pour rappeler cette

dimension de sécurité à tout instant du vol, et lier tout acte de travail dans la cabine à la vigilance sécuritaire.

Cette formation pratique cherche à transformer la sécurité en mécanisme, au point que les PNC parlent de « *bourrage de crâne* », de « *dressage* ». « *On passe par les hublots, on descend des cordes, on va dans des canots de sauvetage, on va faire les exercices en piscine, la fille est dressée pareil que le garçon.* » (Gérard). « *J'ai appris au fur et à mesure. On nous le rentre tellement dans la tête à chaque fois, que... Et puis dès qu'il arrive un petit truc, une bêtise, on sait réagir. Quelqu'un qui tombe dans les pommes... je sais qu'au début, si j'avais vu quelqu'un tomber dans les pommes, je serais restée... les bras ballants. Là je saurais à peu près. Par forcément bien ce qu'il faut faire, mais réagir au moins ; ne pas le laisser comme ça...* » (Brigitte)

Les accidents et incidents toujours possibles au cours des vols, constituent une constante de l'activité aérienne. Alain GRAS et le CETCOPRA relèvent cet élément pour les contrôleurs aériens qui sont confrontés à la même irruption toujours possible de l'accident: « *Ces éventualités sont extrêmement rares d'un point de vue statistique mais très présentes dans l'imaginaire du contrôleur aérien, contribuant au stress bien sûr, mais à la vigilance maintenue et à un fort sentiment de responsabilité.* » [CETCOPRA 1994, p 186].

De la vigilance maintenue à la vigilance sécuritaire, le passage s'opère en définissant le savoir de la sécurité comme un ensemble de réflexes.

3. Un mode de connaissance basé sur le réflexe

La formation initiale à la sécurité dans le cadre du Certificat Sécurité Sauvetage est complétée par la suite par une formation continue très importante. Les personnels navigants commerciaux ont en effet en moyenne plus de 40 heures de formation annuelle, du moins à Air France, soit l'équivalent de celle du personnel de l'entretien, secteur traditionnellement le plus formé. Cette formation est de plus uniformément distribuée, contrairement à la plupart des

secteurs où elle se concentre sur les catégories les plus qualifiées comme en général en France [PERY 1999]. Cette formation continue est composée à parts égales de formation commerciale et de formation à la sécurité. Les stages intègrent, outre le réapprentissage de situations d'accident (environ trois jours par an), une remise à niveau des règles commerciales, auxquels sont joints occasionnellement des stages de présentation de nouveaux produits commerciaux.

Pourtant, l'appréhension supposée d'une qualification de plus en plus étendue, telle que le laisse supposer cette formation continue, ne trouve pas de correspondance en termes de progression de carrière. L'évolution professionnelle, vers des emplois de chef de cabine puis de chef de cabine principal, se caractérise par des responsabilités plus importantes en matière de management d'un équipage. De même, de cette formation importante à la sécurité, les PNC interrogés ne parleront que comme d'un rappel du certificat sécurité sauvetage. La connaissance de la sécurité semble reposer, plus que sur un savoir théorique, sur l'acquisition de réflexes occultant l'apprentissage des savoir-faire et des savoir-être nécessaires. La récurrence des stages, où les situations, les gestes, les événements sont reproduits à l'infini, permet de donner peu à peu des réflexes au personnel, apte à réagir sans réfléchir face à toutes les situations qui se présentent.

Lors d'une enquête réalisée par le CETCOPRA auprès de pilotes sur la perception qu'ils ont de leur métier et des qualités nécessaires au pilotage, beaucoup ont mis en avant les ressources personnelles avant les connaissances techniques. Pour les pilotes, « *ce n'est donc pas le savoir technique qui fait les qualités d'un pilote, mais plutôt ses ressources personnelles. En d'autres termes, les qualités intrinsèques priment sur les qualités acquises* » [CETCOPRA 1994, p 64] ; ce qui n'empêche pas les pilotes de passer un temps considérable en formation de recyclage...

Dans un autre métier relevant lui aussi de la sécurité, le conducteur de métro se trouve confronté à la même situation : « *On essaie de t'insuffler des réflexes, des conditionnements, des façons de te comporter. La sécurité du voyageur et*

l'efficacité de ton travail dépendent de cette formation » [FOOT, 1996/1997, p. 28]. Ce conducteur de métro apprend pendant la formation le comportement à avoir en cas d'accident grave (en l'occurrence, le suicide d'un voyageur), parce que dans ces circonstances, « *on n'est pas normal* ». Les automatismes permettent de dépasser le traumatisme lié à certaines circonstances, et lèvent l'angoisse des conducteurs de métro. Comme pour ces conducteurs de métro, le savoir de la sécurité des PNC prend une forme particulière qui pourrait se nommer un « savoir-réagir », sur lequel repose la vigilance sécuritaire que nous avons notée dans le travail quotidien. Le lien entre forme de savoir et formation s'appuie sur cette conception pour privilégier la formation continue au sein des situations de travail. Le stage pratique de 60 heures de vol, soit la même durée que la formation théorique initiale, et qui permet de valider le certificat sécurité sauvetage lors de l'entrée dans le métier, illustre ce lien entre savoir et pratique.

Cette valorisation du réflexe comme mode de savoir ne peut pourtant s'opérer que dans le contexte particulier du recrutement des PNC vers des couches de la population possédant un haut niveau de formation générale.

B. La formation générale support de l'activité commerciale et de sécurité

Le métier PNC se structure autour d'une formation générale importante et d'une formation professionnelle limitée, toutes deux fortement imbriquées par leur mise en œuvre dans le travail quotidien. Plusieurs éléments de cette formation générale apparaissent comme prépondérants dans l'activité du PNC.

C'est d'abord la faculté d'élocution, nécessaire lorsque le passager, souvent de couche sociale aisée, veut dialoguer. Le transport aérien, activité internationale, est caractérisé par la multitude de langues utilisées. Le bilinguisme, voire le trilinguisme, est donc une qualité requise pour le PNC, surtout dans les compagnies au réseau international. Nombreux sont les PNC qui ont suivi des études de langues avant de choisir ce métier.

La formation générale correspond aussi à une faculté d'adaptation. La situation de vol, coupée de tout, oblige à chercher toute solution dans le cadre restreint de l'avion, sans délai compte tenu des implications pour la sécurité. La formation générale est censée alors donner la faculté de répondre rapidement à des circonstances imprévues.

Maurice DELAIGUE, cadre PNC (mais lui-même non-PNC), présente ainsi en 1982 le dilemme posé dans le recrutement des PNC :

> « *En fait la politique de recrutement n'a jamais entièrement donné satisfaction. Si les critères sont trop élevés, on touche une population "intellectuelle" dont l'adaptabilité sera difficile et qui se lassera vite des tâches matérielles lorsque le plaisir de la découverte et des voyages sera passé (on connaît la répugnance de certains à effectuer des tâches matérielles comme plier les couvertures, débarrasser les plateaux, surveiller la propreté des toilettes...) Si le niveau est trop bas, il n'est plus possible d'avoir des candidats parlant bien les langues étrangères (et le besoin reste aussi grand dans ce domaine aujourd'hui qu'en 1950). Les conditions de travail sur les gros porteurs rendent les tâches matérielles plus nombreuses et contraignantes. Elles seraient mieux acceptées par des candidats ayant déjà travaillé (par exemple vendeuses de magasin) et qui pourraient alors considérer ce nouveau métier comme une promotion. Ce n'est pas le cas lorsqu'on passe directement de l'école à bord d'un avion. Les essais tentés n'ont jamais donné de résultats probants car l'on veut néanmoins garder les caractéristiques de base et notamment, les connaissances linguistiques. Le recrutement intérieur est une formule dans ce sens mais le réservoir est limité.* » [DELAIGUE, 1982, p. 45].

Face à cette contradiction, les compagnies françaises ont privilégié le recrutement du PNC dans des couches sociales moyennes, possédant une bonne culture générale. La majorité des PNC ont en effet un niveau de formation correspondant souvent à une ou deux années d'études universitaires. Ainsi Air

France reconnaît, en 2002, que si environ 10 % des PNC ont seulement le niveau BAC, 60 % ont le niveau BAC + 2 et même 30 % ont le niveau BAC + 4 [source interne Air France].

Ce niveau de culture leur permet de se situer au sein de l'espace que représente la cabine, fréquentée par la fraction la plus aisée de la population. C'est d'ailleurs cette relation que l'ouverture du transport aérien, vers 1970, à de nouvelles couches sociales lors de l'entrée dans la flotte des gros porteurs, modifie profondément. Ce qu'exprime Jacques **:** « *Ca rejoint un peu le schéma, parce que comme il va y avoir démocratisation, les stewards seraient à l'image de ceux qu'ils transportent. Si tu as des passagers qui ne sont pas diplômés du tout, et qui ont des métiers plus simples entre guillemets, il n'y a pas la nécessité d'avoir un steward qui ait bac+5 pour les transporter. C'est le même schéma.* »

Cette première argumentation relevant du domaine commercial, s'est vue complétée par son volet sécurité : la communication entre le PNC et le passager doit être immédiate en cas d'incident, le moment où justement la situation de stress bloque une partie des capacités de réflexion. La possession complète de la langue parlée par le passager est donc primordiale.

Le PNC est confronté à un deuxième groupe social, celui des personnels navigants techniques (voir chapitre sur les PNT). Celui-ci est fortement marqué, à Air France, par une position sociale privilégiée. L'ordre des grades au sein de la profession comme l'importance de la compagnie d'appartenance [LAVOREL, 1988], créent un milieu fortement hiérarchisé s'accompagnant d'une distance avec les équipages commerciaux. Le PNC, personnel en contact permanent avec ce personnel navigant technique (PNT), doit faire reconnaître sa place à son côté par un certain niveau social. Les escales, où le PNT se trouve souvent isolé, aide certes à franchir certaines barrières sans pourtant les éliminer. Cette relation sociale est proche de celle élaborée entre médecins et infirmières, où un groupe concentre pouvoir et savoir technique, laissant à l'autre la relation avec l'usager.

De cet ensemble d'argumentations, émerge une nouvelle vision de la cabine : le PNC se trouve pris au centre d'un ordre symbolique hiérarchisé entre les pilotes

et les passagers. Le concept d'autorité dévolu au rôle tenu par le PNC ne saurait lui suffire pour assurer sa place au sein de cet ordonnancement des groupes sociaux. L'intégration dans cet ordre symbolique relève de ce que Pierre BOURDIEU a pu appeler *habitus*, comme une « *maîtrise pratique des régularités du monde* » [1987, p. 22] permettant au PNC de comprendre les groupes sociaux auxquels il est confronté.

S'il ne s'agit pas pour le PNC de s'intégrer à ces groupes tels que les passagers de classe Affaire ou les pilotes, il se trouve confronté à la nécessité de comprendre les mécanismes qui ont participé à leur constitution, comme le montre la formation historique donnée aux premières générations de personnels accompagnateurs de vol. Les hôtesses et stewards acquièrent une position d'observateurs, souvent très critiques, qui leur permet de se situer par rapport à ces groupes sociaux tout en marquant une certaine extériorité. Leur position pourrait, au sein de cet ordre symbolique, être comparée à celle des majordomes ou des personnels des grandes maisons s'identifiant au statut social de leurs employeurs [MARTIN-FUGIER 1979].

De fait aujourd'hui, les responsables du recrutement des PNC à Air France avouent être confrontés à des échecs à l'embauche relevant non plus de problèmes de bilinguisme, mais de « comportement », ciblant le refus de s'inscrire dans cet ordre symbolique et de souscrire à ses règles. Ils démontrent ainsi que la possession d'une seconde langue vivante n'est plus un critère social suffisant.

À défaut d'autre critère, la formation générale demandée au PNC répond à cette nécessité. Dans l'étude qu'ils effectuent autour de la bureautique [*CPC Document*, 1995], O. LIAROUTZOS et S.A. MERIOT présentent la « culture générale » comme une des composantes de la bureautique : « *Les exigences professionnelles s'expriment dans le tertiaire de bureau autant en termes de culture générale qu'en termes de savoir-faire professionnels.* » Dans ce cadre, ils définissent la culture générale comme « *une accumulation de règles et de savoirs théoriques, à condition qu'elle développe une appréhension des rapports sociaux* ». La qualité d'expression, ainsi, met en jeu aussi bien des

savoirs académiques que des exigences spécifiques liées au travail. Cette culture générale est d'autant plus importante que les métiers bureautiques du tertiaire se traduisent par une part importante d'organisation entre eux des différents services dans les entreprises.

Comme pour ces métiers du tertiaire, le métier PNC s'appuie sur une formation générale forte. Les origines du métier PNC ouvrent une voie de réflexion quant aux différents modes possibles pour dépasser ce paradoxe entre des métiers basés sur le savoir-faire mais s'appuyant sur une large connaissance culturelle. Cette opposition entre enseignement général et enseignement professionnel a en effet été résolue dans les premiers temps du métier par l'adjonction de deux sources différentes, pour les hommes et pour les femmes. Le recrutement des femmes, conçu autour du rôle d'hôtesse de maison, s'est appuyé en fait sur la technicité des infirmières, à laquelle s'ajoutait une formation générale donnée par l'entreprise. Pour les hommes, la formation professionnelle d'hôtellerie, reposant largement sur l'acquisition d'un habitus complété par l'apprentissage de techniques particulières, répondait à cette exigence. À la technicité (infirmière ou hôtelier) s'ajoutait le sens de relations avec des milieux sociaux plus favorisés dans le cadre du service. L'apprentissage en commun du métier permettait de fusionner ces origines diverses et complémentaires.

Valorisation du rôle de sécurité, faible formation professionnelle, importante formation générale, les éléments qui constituent les savoirs nécessaires à l'activité de PNC forment un ensemble déséquilibré. La mise en place d'un savoir expert n'a pas en effet été la voie choisie pour sa reconnaissance par ce groupe professionnel, optant plutôt pour la valorisation de son rôle en matière de sécurité. Il se trouvait, il est vrai, confronté dans le transport aérien à une certaine mesure de la qualification à l'aune de la technique.

C. Le métier, figure intermédiaire entre le rôle et sa reconnaissance

Cette reconnaissance qui ne tient pas à un savoir reconnu, est liée au mode d'organisation du groupe social, autour de la notion de métier. Ce groupe, confronté au poids spécifique de la technique dans l'aéronautique, est pourtant porteur d'un savoir d'expertise peu reconnu.

1. Activité, savoirs et formation : la forme métier

Autour de certaines activités particulières au sein du transport aérien, se sont structurés des groupes professionnels qui ont su préserver l'accès à leur savoir et imposer leur contrôle sur l'organisation du travail. Structurés au-delà des entreprises dans des syndicats qui dialoguent directement avec l'État, ces métiers particuliers s'imposent aux différentes compagnies aériennes dès l'origine du transport aérien français.

Les caractéristiques de cette activité récente par rapport à l'histoire de la construction des groupes professionnels, et les conditions de sa croissance expliquent ce rôle des métiers : au départ, comme nous l'avons vu, n'existent dans le transport aérien que deux métiers, le pilote et le mécanicien avion. Ces deux métiers s'appuient sur la possession d'un savoir technique et sur leurs rôles qui demeureront centraux pour la sécurité. À l'image de ces deux métiers, les autres catégories professionnelles cultivent leur particularité en s'attachant, avec certes moins de force, à imposer le respect de leur champ d'activité au sein de la compagnie. La possession d'un savoir particulier forme la base de leur reconnaissance. La forme métier relève alors largement d'un emprunt, ou mimétisme, avec les métiers fondateurs de pilote et de mécanicien avion.

Cette relation particulière entre une activité, réservée dans ce cas aux membres du métier, et un savoir, lui aussi disponible dans le cadre de ce métier, forme le premier lien de cet ensemble souvent appelé relation emploi-qualification que constituent une activité, un savoir et une formation particuliers. Le contrôle sur

la formation, que ce soit dans le cadre des formations initiales ou par l'enseignement professionnel, vient compléter ce contrôle sur le savoir.

Nous retrouvons ici une des caractéristiques notées par Catherine PARADEISE [1985] à propos des professions. Pour elle, le premier rôle d'une profession est de garantir la compétence de ses membres. Le monopole d'accès à une partie de la science est donc nécessaire et permet de rendre une science indépendante du pouvoir, au nom de l'intérêt général. Pour assurer cette mission, une profession comprend un savoir expert, des professionnels pour interpréter ce savoir et un code déontologique.

Dans le cas des pilotes, la possession quasi exclusive de savoirs particuliers à l'aéronautique, la structuration du groupe professionnel se dégageant des structures de l'entreprise et s'appuyant sur une idéologie de la sécurité, permet de parler ici de semi-professions au sens où l'entend J.-M. CHAPOULIE [1973]. L'existence de cette relation professionnelle très particulière entre les compagnies aériennes et le groupe des pilotes [LAVOREL, 1988] imprègne toutes les relations sociales dans le transport aérien.

Les PNC viennent pourtant éclairer d'un autre jour cette structuration particulière des groupes professionnels dans l'aéronautique, en montrant que la forme métier acquise au cours de l'histoire peut reposer sur d'autres bases telle que la prise en compte du rôle plutôt que du savoir.

2. Sécurité et paradigme technique

Les hiérarchies professionnelles dans ce secteur sont fortement marquées par la possession présupposée d'un savoir technique qui fonde l'échelle de valeurs des hiérarchies professionnelles.

Le PNC se trouve en décalage par rapport à cette échelle commune. Comme nous l'avons vu, le savoir qui pourrait fonder une place particulière à ce groupe a été dilué dans une pratique, sans émerger comme une science ou une

technique. Les savoirs spécifiques identifiés sont restreints, et la formation se résume à des réflexes rassemblés dans une pratique du métier. La formation générale est coupée de ce processus.

Les deux volets de la mission des PNC, sécurité et confort, se retrouvent ainsi dans la formation aussi bien initiale que continue. Mais la formation commerciale apparaît comme un complément à la formation générale d'origine. Complétant cette approche, la formation à la sécurité ne prend pas le statut de formation professionnelle technique, mais d'un test de compétences lié au Certificat Sécurité Sauvetage. Une grande partie de la formation en sécurité relève de l'emploi des moyens de sécurité. De plus des connaissances de survie sont nécessaires en cas de sauvetage en mer. Mais l'emploi de tous ces moyens de sécurité, toboggans d'évacuation, canots pneumatiques, fusées d'alarme, etc., reste d'un maniement simple, pour permettre leur utilisation en toutes circonstances.

Le champ de la sécurité, pourtant constitué de savoirs informels très importants, ne s'inscrit pas dans un corpus technique cohérent. Il est vécu et présenté par les entreprises comme étant constitué de savoir-être, de « savoir-réagir », plutôt que de savoirs ou de savoir-faire. La formation ne se présente pas alors comme un domaine technique, dont la domination progressive pourrait représenter une progression possible de la qualification, offrant une plus grande connaissance dans un domaine technique qu'il faudrait peu à peu dominer.

A la non-quantification de cette formation dans le domaine de la sécurité, répond une non-prise en compte en termes de qualification.

La domination d'un moyen technique représente en effet la mesure de la qualification dans le transport aérien. Comme le montre l'étude des configurations professionnelles à Air France [BARNIER, ROZENBLATT, 1996], les métiers d'Air France se lisent certes en se positionnant les uns par rapport aux autres à travers leur importance dans la chaîne de la sécurité, mais aussi en se positionnant sur un axe de plus ou moins grande maîtrise technique. Le paradigme technique est un des éléments fondateurs de la compagnie

nationale. Le rapport à la sécurité se vit alors à travers la médiation technique, qui représente le moyen de dominer la sécurité. Nous rejoignons en cela l'avis de Jean-Marie VINCENT pour qui, se référant à Pierre NAVILLE, « *la technologie contribue au contraire à estampiller et à distribuer les formes d'intelligence socialement acceptables et socialement acceptées* » [VINCENT, 1995, p. 78]. La technologie représente, dans notre société et d'autant plus dans les compagnies aériennes, l'aune de l'intelligence sociale intégrée dans une activité.

Il faut donc s'interroger sur ce lien étroit qui apparaît entre technique, sécurité et valorisation des métiers, et l'effet particulier de cette relation sur les PNC. Une autre catégorie de savoirs, liée à la relation commerciale mais non médiatisée par une technique, apparaît et cherche sa valorisation [BARNIER, ROZENBLATT, 1997]. L'histoire de la structuration des qualifications dans le transport aérien, montre par d'autres exemples qu'un mode de reconnaissance basé sur le métier peut prendre différentes formes. Tous les savoirs ne se basent pas sur la domination d'une technique. Ainsi, les métiers en relation avec les passagers misent sur le savoir-être, ou sur la capacité de communiquer dans la langue de ce passager. Les autres formes de savoirs relèvent de systèmes de valeurs beaucoup plus flous. Toutes les relations aux différents savoirs mis en pratique, ne sont pas valorisées également. Tel savoir spécifique, comme l'habileté manuelle des mécaniciens, est lu dans un autre contexte comme de la virtuosité, lui donnant ainsi une autre valeur sociale. L'étude de J. PENEFF [1997] concernant le travail du chirurgien montre bien les différents statuts sociaux d'une même forme de savoir. L'habileté des gestes, pourtant le fruit d'un long apprentissage, ne se trouve pas valorisée de façon identique, et les tourneurs-fraiseurs du centre industriel d'Orly n'ont obtenu l'alignement de leur emploi sur celui des mécaniciens avion qu'au prix d'une longue mobilisation.

De même, la possession de plusieurs langues peut être acquise par de multiples parcours, dont l'immigration est le plus fréquent. Celle-ci n'ouvre pourtant que rarement la voie à une valorisation dans les systèmes hiérarchiques professionnels.

C'est par la valorisation de leur rôle en matière de sécurité que les PNC vont asseoir la reconnaissance de leur métier.

3. La valorisation de son expertise, un enjeu pour le PNC

Le rôle objectif de sécurité n'est pas suffisant s'il n'est pas reconnu à travers des mécanismes sociaux. Pour reprendre les éléments cités par C. PARADEISE à propos des professions, si l'existence du besoin est mise en avant, la constitution d'un savoir, d'une science, dont le groupe serait le porteur, n'a pas vu le jour.

La reproduction du savoir pour les PNC s'est située à l'origine dans un cursus interne aux compagnies : celui-ci n'a pas donné lieu à la formalisation d'un savoir théorique qu'aurait pu porter un diplôme, comme d'autres professions l'ont vécu ou comme l'aurait permis une évolution à partir des formations professionnelles d'origine comme celles d'infirmière et de steward. Dans le cadre de constitution du métier en 1955, figurent à la fois la technicité face à la sécurité, la connaissance hôtelière, et la culture générale importante. Les deux premiers éléments se restreignent peu à peu. En choisissant de ne centrer la reconnaissance de leur métier que sur l'aspect de la sécurité, les PNC admettent une atrophie de la formation professionnelle et renvoient au champ de la formation générale les connaissances nécessaires à leur métier.

Mais la qualification se mesure à l'aune de la formation professionnelle. La culture générale, parce qu'elle n'est pas médiatisée dans le domaine professionnel par une formation professionnelle initiale et continue, se trouve largement déconsidérée. Le système éducatif français présente en effet une caractéristique importante : la formation générale est un concept construit par l'opposition, dans le système éducatif français, entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel, symbolisée par la coupure entre l'éducation à l'école et la formation professionnelle principalement dans l'entreprise. Cette dernière intègre rarement une formation culturelle importante, et l'apprentissage des langues n'y figure que par nécessité.

La mesure de la qualification apparaît comme une mesure du temps de spécialisation nécessaire, à partir d'un marché du travail où les connaissances générales évoluent. Ainsi, la possession complète d'une langue étrangère reste la caractéristique d'une minorité, hormis les personnes d'origine immigrée dont la langue n'est pas valorisée socialement.

La qualification se lit comme un apprentissage, et se mesure à sa durée. Mais cet apprentissage peut correspondre à des connaissances générales : « *Apprentissage peut d'ailleurs ici se confondre avec éducation, instruction, scolarité au sens le plus général* » [NAVILLE, 1956, p 72]. L'aisance dans la communication, la possession de langues étrangères qui renvoie à une possession complète de la langue française elle-même, impliquent un temps d'apprentissage important dans le cadre scolaire. Mais ce temps, largement socialisé, n'est pas valorisé.

Si la formation professionnelle reçoit fondamentalement, comme le note Pierre NAVILLE, une valorisation liée à sa durée, la formation générale, elle, doit trouver sa valorisation dans la valeur donnée socialement à la culture générale.

Mais le problème rencontré aujourd'hui par cette institutionnalisation du métier autour de la sécurité est bien la fragilité de la reconnaissance de la formation générale dans le cadre professionnel. Pierre NAVILLE [1956, p. 44] expose ainsi cette difficulté : « *L'éducation acquise, les aptitudes entraînées sont fonction de connaissances générales qu'apporte l'individu lorsqu'il débute dans son emploi, aussi bien que des méthodes utilisées au cours de son apprentissage. Le nouveau travailleur transfère donc à son emploi un accroissement du niveau général des connaissances ou de l'habileté, et des améliorations aux méthodes d'apprentissage, qui peuvent réduire le temps de formation professionnelle et élargir le nombre de personnes susceptibles d'en profiter. Ce qui, à son tour, peut donner l'impression d'un déclassement ou d'un glissement de la qualification vers la simple spécialisation.* »

Au centre de ces questions, la mesure de la qualification apparaît bien comme une construction sociale. Pour avoir ignoré que la « *possession d'un savoir expert* » (donc formalisé et socialement reconnu) est une des conditions de la mise en place des professions [PARADEISE, 1985], le groupe professionnel s'est constitué sur une base imparfaite. Il a assuré sa reconnaissance plutôt sur le rôle social reconnu, que sur un savoir expert.

Conclusion

Cette recherche autour du métier de PNC trouve aujourd'hui un éclairage dans la pratique de « double échelle » mise en place dans de nombreux pays européens à la suite des Etats-Unis et dans le travail de redéfinition du rôle des personnels navigants commerciaux qui l'accompagne. La qualification du PNC apparaît alors dans sa complexité : d'un côté une mission en matière de sécurité reconnue par l'État, bien que ne reposant pas sur la reconnaissance d'une technicité spécifique, de l'autre une reconnaissance par les directions des compagnies portant explicitement sur la dimension commerciale de cette activité. L'analyse de ce paradoxe permettra de comprendre la pertinence de cette forme sociale que représente le métier en la matière : communauté de culture et d'activité mais aussi groupe social se constituant autour de sa reconnaissance.

Dans cette activité, les deux dimensions de la sécurité et du commercial se trouvent mêlées, sans donner souvent aux PNC l'occasion d'exercer un choix, tellement chaque geste relève des deux dimensions. Dans cette première configuration étudiée, la confrontation entre service public et rentabilité s'en trouve occultée et transférée dans le domaine de la valorisation du travail par les PNC. Ce constat justifie le lien opéré entre cette confrontation et la valorisation du travail, reliés au sein de la configuration professionnelle dans un même ensemble.

La pression de la rentabilité sur le travail s'opère à travers la normalisation temporelle de celui-ci : chaque geste est décomposé, mesuré, agencé dans le ballet minuté du service commercial à bord. Le travail prescrit de la cabine participe à la dévalorisation de l'activité, niant les prises d'initiatives qui donnent pourtant tout leur sens à la relation commerciale avec le passager. La norme de sécurité exige son respect, la norme commerciale trouve son sens dans son dépassement. Cette même relation commerciale établit paradoxalement le lien nécessaire pour que l'hôtesse ou le steward assume son rôle de sécurité.

Le débat s'ouvre alors autour de ce qui fonde la valorisation des métiers de PNC, et pose la question d'un autre mode de valorisation basé sur l'ensemble des compétences et savoirs investis dans la pratique du métier. Cette reconnaissance pourrait même prendre la forme d'un diplôme, comme l'ont suggéré les représentants des compagnies aériennes lors de négociations de branche. Pourtant, à nouveau, se pose la question de connaître les savoirs de référence sur lesquels s'appuierait un tel diplôme, notamment dans le domaine de la sécurité. L'intervention du groupe professionnel constitué par l'intermédiaire notamment des syndicats, est le vecteur de cette valorisation. Il avait porté à l'époque de la mise en place du CSS le compromis particulier autour d'un certificat reposant sur une faible formation professionnelle. Aujourd'hui, le CSS est encore au centre des débats sur l'avenir du mode de reconnaissance du métier PNC.

Notre étude de la configuration dans la cabine démontre le rôle de médiateur du PNC, irremplaçable par des machines, lorsque 500 passagers sont enfermés à 10 000 mètres d'altitude sans possibilité de se dissocier du groupe. Les pilotes auront toujours besoin de ce « regard vers l'arrière », leur permettant de se consacrer au pilotage. Mais ce métier, comme le montre l'exemple des autres pays, peut exister de multiples façons. Les bouleversements vécus dans le transport aérien amènent à en reformuler les bases. Le nouveau compromis à naître pourrait s'appuyer sur la formalisation du lien entre sécurité et savoirs. La conceptualisation de ce savoir de sécurité amorcerait la mise en place d'une véritable formation professionnelle pour les personnels navigants commerciaux et leur reconnaissance comme « experts de la sécurité dans la cabine ».

Cette première approche de la confrontation entre service public, pris ici sous son angle de la sécurité, et rentabilité, renvoie à la notion de l'ordre aéronautique qui règne dans la cabine. Nous proposons d'investir le monde du sol pour cette approche, dans un autre secteur marqué par le service commercial : le passage.

Chapitre 2

L’ordre aéronautique

Le ‘passage’ :

de l'ordre industriel à l'ordre aéronautique

« La première fois que j’ai eu un problème avec un passager, j'étais en CDD donc cela s'est très bien passé. » (Catherine)

Chapitre 2 : l'ordre aéronautique
Le passage : de l'ordre industriel à l'ordre aéronautique

Introduction

I. Le travail en ordres : les deux ordres du passage.

L'ordre aéronautique
L'ordre professionnel : un ordre qui s'appuie sur le lien de subordination
L'ordre public : un ordre imposé par l'État.

A. L'ordre industriel ou la production de transport
A.1. Le passager comme autre
De l'anonymat industriel à la catégorisation
Une négociation serrée
L'affrontement
Une dimension de genre
L'empathie
A. 2. la gestion du flux
Quand il y a rupture du rythme…
Des règles à respecter
Rôles sociaux et organisation du travail
B L'ordre aéronautique ou la production de sécurité
B. 1. Un ordre visible à respecter
a. le respect des règles
au comptoir, le premier contact
b. Les « passagers indisciplinés »
c. L'ordre disciplinaire
B. 2. L'ordre aéronautique, un ordre caché
a. Le collectif des salariés, un monde à part
b. Le monde technique ou le service caché

II. Le travail des ordres : la valorisation du travail du passage

A. Le passager, un 'objet industriel et social' irréductible
A. 1. L'agent de passage en relation de service ou la gestion du désordre
L'assistance à passager perdu
L'enfant : ce passager atypique
Le bagage en cabine
Le retard
Une relation de service particulière
A. 2. La transaction économique ou la différenciation
Du billet à la carte d'embarquement
La différenciation commerciale
Les abus du contrat commercial
A. 3. Le passager citoyen

B. L'agent de passage dépositaire de l'ordre
B. 1. Le travail en contradictions
a. Le contrôle de la personne par le temps
b. L'espace de l'aéroport
L'aérogare moderne
Le comptoir
Sous le regard
L'embarquement : un moment où le salarié travaille sans protection

La structuration en zones : le morcellement du personnel
La coursive du porte-avions
c. De l'uniforme à l'uniformité
Le moule Air France
d. Le contrôle du corps
e. Le rapport hiérarchique
La transgression des petits chefs
B. 2. Le travail entre mépris et plaisir
Conclusion

Encadrés :
Le panel des entretiens
Les « passagers indisciplinés »
Profil des agents de passage recrutés à Air France

Introduction

L'enregistrement du passager dans les aérogares présente deux dimensions complémentaires.

Du point de vue de l'industrie aéronautique, le passager se transforme en STKT (Siège-Tonne-Kilomètre-Transporté), équivalent général pour le fret comme pour les passagers. Il entre dans le fonctionnement industriel, et comme tel doit se transformer en un numéro de place occupé, voire en un simple poids. Le passager perd à cette occasion sa personnalité au profit de la discipline qui s'impose à lui : l'acceptation de l'ordre industriel. L'individu doit s'intégrer dans le rôle social du passager, terme de même racine sémantique que 'passif'. Il confie sa vie au système de transport qui pose comme condition sa non-intervention.

Une seconde dimension propre à l'aéronautique complète ce premier ordre symbolique : l'ensemble des règles qui structurent cette activité est surdéterminé par les enjeux de sécurité. Dans cette chaîne du transport aérien, l'enregistrement a la particularité pour le passager d'être le lieu d'apprentissage à cette soumission aux normes de cet ordre sécuritaire, avant même de pénétrer dans l'avion.

Mais ces deux ordres ne sont pas égaux dans le discours dominant du transport aérien. L'ordre industriel utilise l'ordre aéronautique et se camoufle derrière lui, comme justification, comme dimension plus facilement « acceptable » pour le passager, puisque les moyens de coercition semblent plus logiquement s'imposer à lui quand ils s'appliquent au nom de la sécurité plutôt qu'énoncés par un simple agent. De même que la notion de passager abrite celle du client, de même la rentabilité apparaît derrière l'usage de la notion de service public. De ce décalage entre ces dimensions naissent de multiples degrés de lectures possibles pour des situations particulières de travail.

Notre hypothèse est que deux ordres agissent, l'ordre industriel et l'ordre aéronautique, dans leurs dimensions contradictoires, sur les agents du passage comme sur les passagers. Corrélativement ces deux groupes participent eux-mêmes à la mise en place de ces ordres symboliques et se construisent dans leur rapport à eux. L'organisation générale du transport aérien résulte d'un enjeu disputé entre l'ordre aéronautique et l'ordre industriel. Le travail mêle ces deux dimensions qui donnent des sens contradictoires aux mêmes situations.

De ce va-et-vient entre deux ordres symboliques, naît la particularité du métier d'agent d'enregistrement. Ces salariés accompagnent le passager dans ce transfert d'un monde à l'autre, dans le passage de la frontière séparant le monde civil du transport aérien. Les PNC nous avaient amenés à réfléchir aux deux dimensions du sourire de l'hôtesse, relevant à la fois du geste commercial et d'une gestion de la sécurité pour l'espace de la cabine. L'analyse du passage nous incite à découvrir ce lieu particulier qu'est l'aérogare et à introduire une nouvelle façon de regarder le passager : à la fois objet de l'activité industrielle de transport, et sujet devant se plier à l'ordre aéronautique - et le refusant parfois. Autour de ces dimensions, nous regarderons également comment la configuration vécue par les agents du passage s'inscrit dans une relation particulière à l'entreprise, suivant qu'ils appartiennent à Aéroport de Paris, Air France ou à une autre compagnie.

Pour le passager, comme pour l'agent de passage, un objet sociologique sera au centre des rapports sociaux, l'ordre à respecter ou à faire respecter. L'acte d'enregistrement représente ces deux dimensions d'ordre public et d'ordre industriel. Il est au centre des enjeux de rentabilisation pour ce secteur, comme nous l'avions noté dans l'introduction. Il est aussi l'acte réécrit, à travers le sens qui lui est donné, par les agents du passage. Ces deux dimensions ne peuvent être saisies qu'à travers une approche qui englobe à la fois la relation de travail et le sens social donné à cette relation.

Deux interrogations méritent d'être poursuivies : d'une part comment construire un objet sociologique tel que l'ordre, dans ses dimensions sociales et plus

spécifiquement aéronautiques ? De l'autre, comment appréhender la constitution, dans leurs relations spécifiques à cet ordre, de deux groupes sociaux, les passagers en tant qu'entité et les agents de passage comme groupe professionnel ? Se constitue dans cette relation le drame social du travail : chacune des catégories des deux côtés d'une relation de service développe sa propre définition de ses intérêts, et une logique d'action qui lui est spécifique, suivant la posture théorique de HUGUES [CHAPOULIE 2001 p 237]. Le regard transverse que nous pouvons porter sur l'interaction entre ces deux groupes, s'appuie utilement sur l'étude de leur rapport différent à l'ordre. Se construit alors une configuration sociale particulière [ELIAS, 1991].

A travers l'étude de ces rapports au pouvoir, apparaît une définition sociale du groupe des passagers : le passager est celui qui est représenté comme devant subir l'ensemble des ordres, public d'abord, industriel ensuite. Une catégorie se définit dans la dialectique de sa relation avec d'autres catégories. Le passager est celui qui subit l'ordre donné par l'agent d'enregistrement ; celui qui perd le droit de s'exprimer. Par sa situation commune devant le comptoir, mais aussi par l'incompréhension des motivations des choix et quelquefois sa réaction collective, le groupe des passagers se constitue comme un groupe mouvant et sans cesse renouvelé. Même si passagers et agents de passage partagent la même contrainte de devoir se plier à l'ordre public, l'agent occupe une place spécifique : il est chargé d'imposer l'acceptation de l'ordre aux passagers, par délégation des deux sources d'autorité. Le personnel gère ces deux dimensions de plus en plus entremêlées, face à un passager qui ne sait quand il peut négocier et voit l'agent de passage opérer des choix apparemment arbitraires.

Nous interrogerons, à travers ces notions, la construction de la société ordonnée et hiérarchisée qui s'offre à nous, et nous pourrons alors interroger les bases de cet ordre aéronautique. Nous nous efforcerons de suivre cette démarche en tentant de saisir, à travers la relation de travail autour des comptoirs d'enregistrement, les relations sociales construites et de les questionner. Notre démarche décomposera d'abord la construction de chacun de ces ordres (partie I), ce qui permettra de représenter les tensions à l'œuvre au sein de chacun des groupes des passagers et des agents de passage (partie II)

I. Le travail en ordres, les deux ordres du passage.

Le premier contraste qui saisit l'observateur du hall d'enregistrement de l'aérogare, est celui opposant deux mondes : d'un côté, les passagers, agglutinés dans une vague file d'attente avec leurs impedimenta dispersés autour d'eux ; de l'autre, le personnel d'enregistrement, en uniforme, figé derrière une banque d'enregistrement… D'un côté, l'ordre, de l'autre les apparences de désordre.

Puis le passager est enregistré et franchit la frontière. Après le passage du sas de sécurité, il entre dans la zone éclairée et spacieuse dite "sous douane". Là, l'ordre règne. Le passager devenu numéro de place et carte d'enregistrement, attend sagement. Notre passager peut encore bouger, il a la faculté d'aller au bar, d'acheter des journaux ou de faire ses dernières emplettes. Mais il est déjà lié par le départ, devant être présent juste au bon moment à la bonne porte d'enregistrement. Il ne peut se dérober à ce départ, puisque son bagage est enregistré sur ce vol ; un manquement à cette obligation de présence bloquerait le départ de l'avion. Il attend donc, sagement, sans doute un peu angoissé, dépendant d'un temps qui n'est déjà plus le sien, dans un espace semi-ouvert. Cet ordre préfigure celui qui devra régner dans la cabine. Ce temps d'attente dans cette zone impersonnelle est fait pour qu'il s'y prépare peu à peu… De fait son esprit est déjà loin, depuis le début de l'enregistrement il est déjà un peu parti : « *en situation d'accès mental à son voyage* » [BENHAIM, 1994, t2 p 20]

Dès cet instant, en effet, le passager s'est inscrit dans un processus où chaque étape participera à cette mise en condition. Et à chacune de ces étapes, enregistrement, embarquement, l'accompagnera l'agent de passage : « *Le travail du passage consiste bien à faire passer le passager d'un état à un autre, du sol à l'air, mais aussi de l'état d'adulte exigeant et revendicatif à celui de passager docile, infantilisé et manipulé* » [FLOTTES, REBEYRAT].

L'ordre aéronautique

Aborder la notion de l'ordre, implique d'abord de situer le sens donné ici à ce terme polysémique : nous voulons cerner ce qui donne une cohérence à toute organisation sociale, cet ordre social que l'on retrouve dans la vie civile de même que dans la vie professionnelle. Cet ordre apparaît d'abord comme ce qui structure la vie collective : « *On ne peut déroger, par des conventions particulières, aux lois qui intéressent l'ordre public et les bonnes mœurs* » (Art. 6 Code Civil). Il fixe ainsi les règles, tabous, prescriptions. L'ordre s'appuie sur une apparence de règles, un ordre construit auquel le droit donne sa cohérence.

La définition de l'ordre intègre aussi son contraire, le désordre comme refus des règles, transgression. L'individu s'insère dans le collectif en respectant ses règles ou en choisissant de les transgresser. Négation d'un ordre s'imposant de l'extérieur. Désir aussi d'imposer un autre ordre à partir du refus de la règle, ordre désirable contre ordre établi. Mais la transgression de ces règles fait alors partie du fonctionnement même de ce système [GIRIN, GROSJEAN 1996]. Plutôt que désordre, ces transgressions s'assimilent à l'ordre comme une autre de ses dimensions, une autre construction possible de cet ordre. Ces transgressions, nous dit Christophe DEJOURS, répondent à une motivation pour le salarié : non pas la recherche du plaisir de la transgression, qui s'accompagnerait plutôt de culpabilité, mais du plaisir d'imposer un résultat sur le réel, « *une victoire du sujet sur le réel du travail* ». Et cette intervention se justifie pour le salarié en fonction d'un projet, d'une éthique [DEJOURS 1996] qui accompagne la prise en main par celui-ci de son destin. Dans le transport aérien, la mise en évidence de ce projet permet de comprendre ces transgressions : transgression du passager qui refuse de se taire, d'abdiquer son autonomie, de se plier à la nouvelle règle associée à l'agent du passage en qui il ne perçoit pas à ce moment le représentant de l'ordre ; transgression à l'ordre aéronautique par l'agent du passage qui va accepter un bagage en cabine plus important que ce qui est autorisé parce qu'il y a peu de passagers dans cet avion…

Nos agents et passagers se trouvent ainsi confrontés à ces ordres à dimensions multiples, dimensions que l'on respecte ou transgresse, ordre accepté et/ou subi. Démêler les sources de légitimité de ces ordres - et les contradictions ainsi engendrées – est donc être la première tâche de défrichage. Entre les deux ordres industriel et aéronautique, deux sources de légitimité se coordonnent : celle de l'État, portant sur la sécurité, et celle de l'industrie, sur le fonctionnement en vue du profit. Deux légitimités se croisent : celle de l'État, face au citoyen qui doit s'y reconnaître et au salarié chargé de faire respecter cet ordre, et celle de l'entreprise face au professionnel organisé collectivement et reconnu socialement mais aussi face à l'usager source de profit.

L'ordre professionnel : un ordre qui s'appuie sur le lien de subordination

L'ordre industriel emprunte le chemin de l'ordre professionnel, la mise en ordre des groupes professionnels et leur organisation autour d'un objectif commun, celui de l'entreprise, repris et intégré dans un compromis tissé autour du travail.

Par le contrat de travail, le salarié se place sous l'autorité de l'employeur. Celui-ci ne peut restreindre ses libertés que dans la mesure où l'exige l'exécution de l'activité professionnelle, mais il contrôle l'exécution du travail et la discipline observée par les salariés [WAQUET 2000]. Ce lien de subordination autorise en effet l'employeur à donner des ordres et à en vérifier l'exécution, et même à sanctionner en cas de non-exécution. L'assujettissement du salarié à la volonté de l'employeur tient à la nature particulière de cette force de travail qu'achète l'employeur [SUPIOT 2000] : celui-ci est dans l'impossibilité de rentrer directement en possession de ce qu'il a acheté, la subordination lui permet de rentrer en possession de ce travail qui se détache alors du travailleur.

Cette obligation de soumission à l'ordre de l'employeur, appelée discipline dans le Code du travail (L122-34), correspond en fait à deux dimensions : le règlement de la vie en commun, dans un lieu social tel que celui de l'entreprise,

mais aussi l'exécution par le salarié de son contrat de travail dans le sens désiré par l'employeur.

L**a coopération** exige de respecter l'ordre établi dans l'entreprise. L'ordre de la production passe par la mise en coopération nécessaire, comme l'expliquait déjà Marx dans le Capital [Tome I livre XIII] :

> « *La coopération d'ouvriers salariés n'est qu'un simple effet du capital qui les occupe simultanément. Le lien entre leurs fonctions individuelles et leur unité comme corps productif se trouve en dehors d'eux dans le capital qui les réunit et les retient. L'enchaînement de leurs travaux leur apparaît idéalement comme le plan du capitaliste, et l'unité de leur collectif leur apparaît pratiquement comme son autorité, la puissance d'une volonté étrangère qui soumet leurs actes à son but* » (p 243).

Le travail isolé se transforme alors en travail social, par la coopération mise en œuvre entre les salariés.

Le **respect des objectifs** de l'employeur en est la deuxième dimension, à travers l'intégration de ces objectifs par le salarié de moins en moins contrôlé directement. L'autorité pure est de moins en moins admise dans l'entreprise, étant elle-même remise en cause dans la société civile [SUPIOT 2000]. L'employeur doit de plus en plus justifier ses décisions, abandonnant un pouvoir discrétionnaire au profit d'une motivation de ses décisions autour d'impératifs économiques ou fonctionnels.

Cet ordre professionnel, nous dit William SEWELL [1984, p 46], est intrinsèquement lié au travail qualifié, travail d'artiste qui exige lui-même de la discipline par opposition au travail 'de bras' incapable par lui-même de se discipliner. « *(La main nue de l'homme) n'achève de grandes choses qu'à l'aide des instruments et des règles* » (DIDEROT, article sur l'Art). C'est cette même discipline du travail que l'on retrouve dans les exigences mises en avant dans la formation des ouvriers qualifiés aéronautiques [LUCAS 1989]. Michel FOUCAULT fait lui aussi le lien entre discipline et inscription dans un contexte productif, en notant que « *le corps discipliné est le soutien d'un geste efficace* »,

mais aussi que l'organisation de la discipline, comme contrôle des gestes, revient à assurer « *un lien coercitif avec l'appareil de production* » [FOUCAULT, 1975]. La discipline devient un processus individuel et collectif d'intégration par l'individu de l'ordre social, avec son fonctionnement et ses objectifs.

Coopération obligée, respect des objectifs, discipline, tels semblent être les dimensions de l'ordre professionnel qui de plus ne peut exister sans la constitution du groupe des salariés exécutants. C'est autour de l'autorité due à l'employeur que gravitent ces éléments. Ce respect de l'autorité de l'employeur accompagnait déjà le travail des professionnels avant même la mise en place du salariat sous le mode de production capitaliste. Les corporations de l'Ancien régime se bâtissent sur le modèle du respect de l'autorité paternelle dû au maître autant par le compagnon que par l'apprenti [SEWELL 1984 p 54].

La nature de l'autorité de l'employeur a été au centre de la construction des relations de travail du capitalisme. Certes, en quelques périodes particulières, ce pouvoir a été ciblé et l'objectif de le contrôler a été exprimé, comme dans la période de la Libération, appuyée sur les objectifs du Conseil National de la Résistance qui prévoit en 1944 : « *Une organisation rationnelle de l'économie assurant la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général et affranchie de la* ***dictature professionnelle*** *instaurée à l'image des États fascistes* » (souligné par nous).

Finalement, l'inféodation complète au lien de subordination ne pourrait s'accompagner que de l'accord du salarié pour abandonner en partie son droit d'expression, « *brisant ainsi quelque chose dans l'homme* » [WEIL, 1937], peut-être justement cette dimension de citoyenneté que l'Etat porte.

L'ordre public : un ordre imposé par l'État.

L'autre ordre auquel se trouvent confrontés les salariés et usagers des aéroports est représenté par l'État, avec ses moyens de coercition et ses outils de répression.

Dans l'aérogare, les patrouilles régulières tant de CRS que de Police de l'Air et des Frontières, rappellent au passager qu'il doit accepter cet ordre, que toute réaction, tant individuelle que collective se heurterait à ce pouvoir. Cet ordre républicain s'appuie sur les mythes de la liberté, de l'égalité. La liberté, c'est celle du voyageur se déplaçant à sa guise dans l'aérogare, jusqu'à ce qu'il soit obligé de rester dans la file d'attente ordonnée. Cette liberté dont il suspend l'usage lorsqu'il est dans l'avion. Quant à l'égalité, ce concept fondateur de la République française se trouve lui-aussi mis à mal. Si dans l'ordre industriel nul n'est traité à l'identique, comme notre travail sur le système des compétences a pu le mettre en évidence [ROZENBLATT 2000], dans l'ordre républicain cette différenciation est camouflée sous peine d'être vécue comme injuste. Cette différenciation des passagers suivant leur classe sociale est inscrite dans la dimension commerciale du voyage aérien, tel que l'enregistrement à un comptoir distinct, sans file d'attente pour certaines classes, ou le confort et le service à bord. Pour ce qui concerne la durée du vol et le retard subi, chacun se trouve à égalité, l'avion arrive à la même heure pour tous les passagers. Même si là encore à l'arrivée, les hommes remplissant les classes Affaire débarquent en premier et gagnent quelques précieuses secondes de plus à consacrer à leur entreprise.

L'ordre imposé par l'agent d'enregistrement et incarné par lui est conçu comme un prolongement de cet ordre étatique. Car la remise en cause de la liberté, inscrite au fronton de la République, ne peut venir que de cette même République. Il n'y a de source d'autorité que celle de l'État, le pouvoir des employeurs étant uniquement le pouvoir qu'ils possèdent sur le contrat de travail et sur la subordination qu'il suppose. L'ordre généré par l'industrie n'existe pas par lui-même, il n'a de pouvoir que celui dévolu (ou délaissé) par

l'État. Cette relation entre les deux dimensions de l'ordre est l'expression du compromis élaboré au cours de la Révolution française. C'est ce qu'exprime Max WEBER [1995], lorsqu'il dit que l'Etat est la seule source de pouvoir légitime. Mais si Max WEBER nous invite à comprendre le fonctionnement de la légitimité de l'ordre, il ne nous donne pas la clé pour en comprendre les objectifs et les mécanismes d'acceptation.

C'est le contraste entre ces deux mondes, avant et après l'enregistrement, que nous voudrions analyser ici : de quelle nature est cette organisation sociale dans laquelle entre le passager ? Par quels mécanismes s'intègre-t-il dans cet ordre ? Quelle est la nature de cet ordre ? Ou plutôt, les natures : ce sont en effet deux ordres symboliques qui se mêlent et s'épaulent mutuellement. D'un côté, l'ordre industriel, cette « gestion des flux » rappelant fortement la mécanique des fluides et dont relève pour partie toute activité de transport. De l'autre, l'ordre lié au contexte de sécurité dans le transport aérien, cet ordre qui s'impose aux passagers et aux agents pour le bien et la sécurité de tous, cet ordre que nous proposons de nommer ordre aéronautique. Dans cette partie, nous considérerons comment chacune des tâches effectuées par les agents, prend tour à tour ces deux dimensions, industrielles et aéronautiques.

A. L'ordre industriel ou la production de transport

Le premier écho que donnent les agents de leur activité est la répétitivité de certaines opérations. « *C'est de l'abattage* » nous ont déclaré plusieurs personnes interrogées. L'enregistrement de 400 passagers en deux heures se décompose en une à deux minutes par passager. Cette mécanique de l'enregistrement, et surtout la nouvelle pression sur le temps, sont là pour rappeler que le transport aérien se présente comme une activité industrielle, visant dorénavant à produire des profits dans un contexte où les compagnies aériennes sont largement privatisées.

Présentation des salarié(e)s rencontré(e)s :

Afin d'effectuer cette étude, nous avons réalisé une série d'entretiens en 2000 et 2001. Voici une présentation succincte des personnes rencontrées.

Catherine : 30 ans, agent de passage à Air France Roissy. Entrée en 1998, après un DEUG de sciences humaines et des études d'histoire de l'art, puis une expérience professionnelle dans l'éducation nationale, les métaux précieux puis Aéroport de Paris.

Éric : 32 ans, agent de passage à Air France Orly, entré à la compagnie en 1984 comme OS au centre hôtelier puis au fret.

Jacques : 26 ans, Agent de passage à Air France Roissy, entré en mars 99, après un BTS Force de vente, puis une période en restauration à mi-temps.

Maria : 25 ans, agent d'enregistrement à Aéroport de Paris Orly, entrée à ADP après un Bac Pro Service puis une école de tourisme puis a été 2 mois PNC chez CORSAIR.

Rémi : 53 ans, Agent de maîtrise d'encadrement au service passage d'Air France Roissy,

Sonia : 21 ans, agent de passage à Air France Orly, son entrée dans le transport Aérien s'est faite à travers Air Liberté puis une Mention Complémentaire Accueil. Son père était déjà cadre dans l'entretien aéronautique à Air France.

Ces entretiens ont été complétés par des rencontres avec des responsables d'Air France Roissy et d'Aéroport de Paris (ergonomie).

L'argumentation de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande [1996] qui accompagne la mise en place d'un diplôme concernant cette activité d'enregistrement montre bien cette idée de défi industriel dans lequel se situe cette activité : répondre « *aux besoins d'une consommation de masse qui a replacé le client et ses nouvelles exigences en matière de qualité de service au cœur de la concurrence* ». Il s'agit de « *faire atterrir en même temps des clients venus d'un maximum d'origines, pour les faire décoller vers un maximum de destinations nouvelles, dans un temps minimum* » [BOUYX 1997]. De ce contexte émerge une première figure du salarié au travail, celle d'un élément parmi d'autres d'une mécanique industrielle qui met en jeu des milliers de salariés autour d'eux. Le service aux clients, la gestion du flux de passager, la

lutte pour maîtriser le temps, dans ces éléments nous découvrirons la situation faite aux passagers au sein même de la relation de service.

Et pourtant, dans cet ordre industriel, interviendra un objet sociologique non mécanique, le passager. Ce passager qui va s'opposer par sa nature humaine à l'ordre industriel en y introduisant une part aléatoire, non définie, parce qu'il est sujet autant qu'objet. Comme l'ont si justement précisé Michel CALLON et Vololona RABEHARISOA [1999], l'intervention dans l'analyse sociologique du patient (ou pour ce qui nous concerne le passager) comme sujet, ouvre une perspective différente.

1. Le passager comme autre

Le passager est bien évidemment au centre du discours des salariés sur leur travail. Le passager, c'est l'autre, l'individu qui se présente. Mais l'agent qui travaille derrière le comptoir est aussi un autre, une personne, et souhaite le rappeler. Dans cette première confrontation, interviennent de façon contradictoire la volonté de ne pas s'investir dans une relation courte, voire instantanée, et le désir d'être reconnu. Autour des banques d'enregistrement, trois attitudes viennent rompre les figures instituées de l'ordre anonyme : la recherche de domination, l'affrontement et l'empathie.

De l'anonymat industriel à la catégorisation

Face au client qui se présente, plusieurs attitudes sont choisies par les agents. Les ignorer, les regarder, les considérer, les cataloguer. Entre objet et sujet, le passager se transforme, suivant les moments. Le regard est le premier des contacts, pas toujours facile pour l'agent. « *Je les regarde. Mais on n'a pas besoin de les regarder. Après, je dois baisser la tête parce que l'écran est là. Je regarde l'écran, puis je relève les yeux: voilà, Monsieur. Des fois, on discute. Ce n'est pas tout le temps* » (Jacques). Les salariés peuvent aussi carrément nier le passager comme personne, comme le relève cette salariée pour qui tous les

passagers qui passent le sas « *deviennent débiles* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001.

Dans cette courte relation, chacun tend à objectiver l'autre pour répondre à l'exigence de temps. La première réaction qui apparaît dans l'attitude des agents de passage est la catégorisation qui répond à la négation de sa propre personnalité par le passager, comme l'exprime Sonia : « *des fois, je les classe, parce que c'est sympa. on peut les classer par tempérament. Lui, c'est un 'beauf', lui un égoïste, etc.* ». La catégorisation / objectivation peut rejoindre le rapport commercial qui exige de s'adapter à des clientèles dites différentes, repérant les caractéristiques du passager afin de devancer son attente : *« Il fallait aussi s'adapter aux mentalités, quand on traitait un vol Asie, on ne le traitait pas de la même façon qu'un vol Amérique, ce ne sont pas les mêmes identités, pas les mêmes gens, pas les mêmes mœurs, c'était intéressant ce côté là* » (Catherine).

Mais à cette première objectivation, répond aussi une tentation, pour le passager, de ne considérer que le rôle d'enregistrement, oubliant la personne du salarié. Le passager salue à peine le salarié qu'il a en face de lui, au point de provoquer cette réaction de Sonia : « *Il y a une machine là-bas, ce serait pareil* » ou bien Catherine : *« J'ai l'impression d'exister en tant que machine à qui on va mettre une étiquette dans la bouche, Strasbourg, et qui va sortir l'étiquette sur la langue* ». L'absence de reconnaissance est vivement ressentie : « *Ce que je vis le moins bien, c'est d'être trop banalisée, d'être une potiche derrière la banque d'enregistrement qui va nous faire monter dans l'avion* ».

Ce refus de l'autre ne peut que se traduire par sa réciproque, la négation du passager comme personne dans un processus de déshumanisation de la relation : « *C'est donnant-donnant, et puis cela dépend du regard. Il y a celui qui va regarder l'hôtesse, l'autre vient et dit : 'bonjour un couloir' pour demander une place le long de l'allée. Lui, je lui dis : papiers d'identité.* » (Sonia). Cette objectivation ne fait finalement que précéder l'objectivation totale, la transformation en objet symbolique : la carte d'enregistrement remise par l'agent d'enregistrement au passage, son sésame pour passer le sas de sécurité

mais surtout la symbolisation de sa reconnaissance dans l'ordre industriel par l'attribution d'un numéro. **«** *Des fois, je les regarde, et puis je regarde mon écran, et je ne les vois plus, on n'y pense pas »* (Sonia).

Cette objectivation des passagers rejoint une remarque faite à propos des infirmières et de leur approche des charges lourdes, en l'occurrence les malades. Pour les infirmières, considérer une personne comme une charge change la représentation du travail. Cette distance permet la technicisation du travail (porter une personne) : « *Considérer les personnes comme une charge exige de rompre avec une représentation de la profession infirmière fondée sur le fait de se dévouer sans compter, ceci par le processus de technicisation et par les luttes des infirmières qui ont montré les enjeux économiques* » [GOLLAC, VOLKOFF, 2000, p 10]. De la même façon la transformation du passager en objet permet de se dégager du paradigme de la « mise au service » et de laisser le champ libre au traitement technique du dossier.

De même que pour les infirmières, la technicisation accompagne l'objectivation, de même l'objectivation spontanée des passagers effectuée par les agents accompagne le processus d'industrialisation de cette activité.

Une négociation serrée

Mais cette objectivation peut s'accompagner de réactions du passager qui refuse de s'inscrire dans les limites qui lui sont imparties. Naît donc une confrontation, sur le mode du rapport de force, qui implique pour l'agent de savoir prendre le dessus. Un premier moyen est mis en avant par les agents de passage, être fermes dans la négociation, ne pas donner d'autres solutions. Car les passagers jouent éventuellement de leur corpulence, du laxisme qu'ils peuvent rencontrer en face d'eux (Jacques). De ce rapport naît une recherche de domination, par exemple comme l'explique Maria à l'occasion de litiges sur les bagages, avec des passagers acceptant dès le départ de payer la surtaxe mais d'autres essayant « *de vous amadouer* », appelant à la rescousse le nombre de

petits enfants ou un mariage hypothétique… « *Là, il faut être ferme dès le départ, sinon, le passager prend le dessus sur vous et là, c'est fini.* » (Maria)

Cette recherche réciproque de la victoire dans l'affrontement s'accompagne de signes physiques, dont un bon exemple est le positionnement du comptoir d'enregistrement qui place le salarié en dessous du niveau des passagers « *Cela nous arrive à la hauteur de l'épaule, la table, quand on est assis, et le passager est là devant nous. Le passager est plus haut que nous, nous on est assis comme ça.* » **(**Jacques). De cette impression de Jacques, le service ergonomique d'Aéroport de Paris n'a pas la même analyse. La solution ergonomique pour l'agencement des postes de travail passe par un compromis : si, comme l'expose l'étude de UNITECH [1989], le plan de travail est surélevé de 10 à 15 cm, la hauteur des yeux se rééquilibrera au profit de l'agent qui sera moins dominé. Par contre, l'étiquetage des bagages sera plus difficile, les postures inconfortables seront accentuées puisque le tapis roulant devra amener à une hauteur plus élevée les bagages et les interventions fréquentes pour redresser le bagage seront plus difficiles. Aux yeux de ce service d'ergonomie, la hauteur actuelle des banques représente donc un compromis où le poids du bagage est déterminant.

Garder la maîtrise de la relation, autrement dit dominer la situation revient à dominer l'autre dans cette relation. Mais arrive quelquefois le conflit.

L'affrontement

Chaque entretien est ponctué par la relation de ces conflits, brefs, souvent violents, arrivés à soi-même ou aux autres. Nos interlocuteurs ont tous souligné la permanence de ces conflits, comme symptomatiques des relations et des tensions :

> **Jacques :** *Tous les agents qui travaillent à l'escale, ça je peux l'assurer, ont été dans des situations comme ça. Moi par exemple, ce sont des passagers classe Affaires qui arrivent après la fin de l'enregistrement, je leur dis que le vol est fermé et qu'ils ne peuvent pas monter, c'est trop*

tard. On le fait au début, on leur dit: on va essayer de voir. On voit, on demande donc au collègue, il n'y a pas de possibilité. Là, c'était trois hommes. Des messieurs qui voyagent souvent en affaire. Le ton a monté, c'est venu aux insultes, lève-toi si tu es un homme ; cela a duré un bon quart d'heure avec des insultes comme ça. Et non, ils ne partaient pas, cela a duré. Et le hiérarchique est arrivé à ce moment-là, et il a abondé dans notre sens. Et lui aussi s'est fait insulter.

Cet affrontement peut même devenir physique, la barrière du comptoir ne suffisant pas toujours, tel ce passager attrapant Jacques par le bras et lui intimant l'ordre de rester sur place. Ou bien Rémi face à une foule réclamant :

Rémi : J*e leur dis: écoutez, on s'est jusqu'à maintenant bien occupés de vous, il faut qu'on s'occupe des autres clients. Et ma jeune collègue s'en va vers l'avant, et un des clients plonge derrière le comptoir et attrape le classeur laissé par ma collègue et le lui balance, alors qu'elle était de dos. Et le classeur la frôle. Et je suis rentré dans une rage folle, du haut de mes 1,69 m, je me suis mis à hurler devant le mec.*

Pour plusieurs d'entre eux, la vraie question repose sur la passivité imposée par leur rôle dans cette situation de conflit. Jacques parle ainsi de son rôle « *d'éponge* » face à des passagers qui arrivent en retard, qui se trouvent débarqués du fait de leur enregistrement en surréservation (surboooking)… « *Des agressions morales, psychologique c'est notre quotidien* ». Parce que pour le salarié, il est impossible de réagir contre le passager, sous peine de licenciement. Il doit donc « *encaisser* » et se taire. Voire même s'excuser auprès du passager…

De cette « *sortie des rôles* », ressort bien l'impression d'une 'rupture' dans la relation établie, terme repris ici de l'analyse d'Erving GOFFMAN, notamment dans son travail sur « La mise en scène de la vie quotidienne » :

« *Qu'il s'agisse des acteurs, du public ou des personnes extérieures, tous utilisent des techniques visant à sauvegarder le spectacle, que ce soit en évitant les risques de ruptures, ou bien en remédiant aux ruptures qu'on n'a pu éviter, ou bien encore en donnant aux autres la possibilité*

de le faire. Pour s'assurer que ces techniques seront utilisées, l'équipe tend à choisir des membres loyaux, disciplinés et circonspects, ainsi qu'un public faisant preuve de tact » [GOFFMAN, 1987, p 226].

Nous reviendrons plus tard sur cette valeur fondamentale de la discipline qui soude le groupe des salariés, mais force est de constater que le conflit vient d'abord du fait que le groupe des passagers se construit dans cette attitude, positive ou négative, face au comptoir.

Une dimension de genre

Dans cette relation passager – agent d'enregistrement, les deux-tiers des agents de passage sont des femmes, qui plus est engagées dans une relation de service vis-à-vis d'un ensemble composé majoritairement d'hommes d'affaire, la 'femme d'affaire' représentant encore une figure largement minoritaire. La mise en relation de ces deux groupes aux caractéristiques fortement sexuées ne peut que reproduire le décalage de position entre hommes et femmes que connaît la société : « *Il y a par exemple des hommes qui disent, là c'est une fille, je vais jouer de ma prestance* » (Jacques). Au-delà de la soumission imposée à l'agent de passage face au passager, les femmes agents de passage se trouvent amenées à utiliser davantage de ressources personnelles dans cette situation désavantageuse : « *Le bouclier statutaire (status shield) des femmes est moins fort, ne bénéficiant pas du statut accordé au genre masculin* » [SOARES, 2000 citant HOCHSCHILD 1983]. L'obligation de se fondre dans cette position ne peut alors que créer de la souffrance…

Une lecture sexuée de ces différentes positions de travail est ainsi mise en avant dans l'étude qu'Aéroport de Paris consacrait au personnel du passage : « *Désenchantement pour celles aussi qui pensaient représenter pour les voyageurs le premier visage de la France ... La France séduisante. Et les voici cachées derrière leur banque redonnant mille fois la direction des toilettes, relisant 100 fois aux clients les indications portées sur le tableau derrière elles, reprécisant des dizaines de fois la même porte, pour la même compagnie, pour*

le même vol. Il faut ajouter là-dessus la fatigue, l'énervement ... Et voilà notre hôtesse 'maîtresse de maison' 'ambassadrice' transformée en une machine, par le rythme perpétuel des va-et-vient, coincée entre les clients, les compagnies, l'Aéroport, essoufflée par mille riens, frustrée dans ses limites, se défendant presque en face du client. (…) En un mot, la fonction d'hôtesses est dévitalisée de l'intérieur dès que la relation au client n'est plus vécue comme essentielle. On peut avancer sans trop risquer de se tromper, que le malaise trouve là sa raison profonde. » [AFPA/ADP 1973]

Pour cette étude, les hommes ont quant à eux une position de « passage » dans cette fonction : « L*eur activité ne 'convient' pas à un homme - sinon à un tout jeune homme -; elle se classe dans celles qui - dans notre civilisation- sont classés comme " convenant " aux femmes. Leur origine socioprofessionnelle est plus modeste que celles de leurs collègues femme; leur champ culturel plus étroit. Ils vivent donc cette différence avec beaucoup d'aigreurs d'autant plus que leur motivation au travail (et surtout au salaire) paraît plus forte. Ils se savent sous-employés, voire inutiles.* » [AFPA/ADP 1973]

Le rapport des hommes au travail se traduit, pour cette analyse de 1973, par le statut d'emploi de passage pour les hommes : *« Ils sont venus à l'aéroport sans motivation particulière pour le 'service clients' comme tel, mais dans le cadre d'une activité de type tertiaire. Pour la plupart ce travail constitue leur première activité professionnelle. Ils pensaient même ne rester que très peu de temps - 'en attendant dans cette fonction'. Mais pour eux aussi, l'horizon est bouché; et les moyens de s'en sortir sont faibles. »*

Le personnel face à l'affrontement prévisible, peut choisir une autre attitude, adoptant le point de vue du passager.

L'empathie

Face à cette relation de domination, ponctuée de conflits, s'ouvre pour l'agent une autre voie, l'empathie pour le passager, considéré comme une personne

avec ses propres problèmes. De Sonia, pour qui « *le passager en retard va rater un rendez-vous, il va se faire engueuler, je le comprends* », à Catherine : « *je comprends tout à fait qu'un homme d'affaire qui part en Allemagne ou en Autriche pour signer un contrat, ne veut pas du tout être retardé. C'est normal.* » ou à Jacques : « *Une fois, c'était un vol Madrid, les gens étaient excédés. Je les comprenais, cela faisait six heures ou 7 heures qu'ils attendaient.* », les salariés du passage n'hésitent pas à se mettre à la place de leurs interlocuteurs. Même si les multiples aléas de l'aéroport ne rendent pas faciles les réponses, par exemple le délai de rétablissement du trafic. Les conditions différentes des passagers peuvent aussi provoquer une plus grande empathie : « I*l y a des fois des gens qui n'ont pas beaucoup de moyens, si le vol est annulé ou retardé de deux heures, ce n'est pas très agréable. Je me mets leur place.* » (Sonia). Ces connivences découvertes au détour d'une phrase, d'un sourire, justifient le plaisir trouvé dans le travail par les agents de l'enregistrement, la fraternisation avec ce groupe opposé, telle que la décrit E. GOFFMAN [1987] autour de la notion de réalignement

Catherine note alors une différence dans le travail d'enregistrement entre ADP et Air France, différence qui pour elle est caractérisée par la continuité du travail dans un vol, le passager choisissant une compagnie précise pour voyager et s'impliquant dans une relation personnelle. L'agent devient alors le représentant de la compagnie assurant le vol et se trouve premier responsable de ce vol : « *Chez ADP, ce sont uniquement des compagnies assistées. C'est vrai que quelque part, on n'est pas impliqués dans le départ d'un avion, qu'il soit à l'heure, qu'il ne soit pas à l'heure, on est beaucoup moins impliqués* ».

De ces différentes attitudes, qui se dégagent fortement des entretiens réalisés, émergent plusieurs figures contradictoires de l'agent de passage : pris entre les contraintes de son activité et son désir de rendre service, pris en tenaille aussi entre les attentes des passagers et les choix des compagnies aériennes.

2. La gestion du flux

La gestion, en temps réel, d'un flux permanent de passagers représente le contexte de cette relation de service particulière. Les personnes interrogées insistent toutes sur la notion de rapidité pour gérer ce flux continu, dans les périodes de départ en vacances par exemple où valises importantes, sacs, poussettes encombrent la file d'attente et la désorganisent. Catherine reprend la notion d'abattage que nous retrouverons souvent dans les propos d'autres interviewés assimilant leur tâche à un travail à la chaîne : « *coté fenêtre, couloir, merci, au revoir, bon voyage.* » « O*n n'a pas le temps, c'est de l'abattage. Quand les vols sont pleins, c'est de l'abattage* » (Jacques). Comme dans le travail à la chaîne, l'enregistrement s'inscrit dans un ensemble, où chacun est tributaire du travail des autres : « *Si l'enregistrement tarde en bas, là-haut, l'embarquement va tarder aussi. Et l'avion va être en retard. Et là, ce serait de notre faute c'est pour ça qu'on essaye d'aller vite* » (Maria)

La contrainte vient de l'heure de décollage, impérative, qui s'impose à tous, interdisant de perdre du temps : « *Parce que, quand vous avez un avion qui part à midi, qui est plein, à raison de 400 passagers, surtout qu'il y en a tout le temps qui ont des petits problèmes, on n'a pas le temps de discuter. Il faut être rapide tout en étant commercial* » car « *l**a clé de l'enregistrement, c'est la rapidité.** Il faut aller vite* » (Maria). Les agents du passage intériorisent cette notion de temps normé, d'une minute ou une minute et demie par passager, norme souvent non inscrite mais récurrente dans les entretiens. Mais si le regret s'exprime de ne pas pouvoir sortir de cette norme, la norme s'impose néanmoins avec toute sa force. D'où vient cette contrainte de temps ? Personne n'est là pour dire à l'agent de passage de se dépêcher. C'est la contrainte organisée du départ qui lui impose la norme de temps :

> **Jacques :** *Il faut aller vite, on a toujours le temps qui est là. Parce que la fermeture, c'est à telle heure. Un passager qui arrive, vite, il faut l'enregistrer pour l'embarquement, on a vingt-cinq minutes, pour le contact. Vite, et vite. Dix minutes avant le départ du vol, il faut annuler.*

Il faut annuler les passagers vite et, vite, parce qu'il faut que l'avion parte à l'heure.

La file d'attente, comme dans les bureaux de poste [JOSEPH 1996], impose aussi par sa présence la contrainte du temps, permettant de visualiser l'attente des passagers.

Stress d'un coté du comptoir, foule plus ou moins rangée de l'autre : ce sont les deux côtés d'une même situation vécue différemment. Une enquête d'Air France [BENHAIM, 1994] qui s'appuie uniquement sur la perception par les clients des situations vécues et qui permet de considérer l'enregistrement vu depuis le hall de départ, souligne cette dimension d'impression de masse devant les comptoirs dans un paragraphe intitulé « *le piège de la haute densité* » (p38) en parlant du « *risque de la bétaillère dans un aéroport sous-dimensionné pour les avions long-courrier* ». Au départ de la ligne pour Fort-de-France « *dans la file d'attente, beaucoup de bagages, de paquets volumineux plus ou moins bien empaquetés, et beaucoup de femmes avec de jeunes enfants qu'elles portent dans les bras pour les protéger d'une foule dense et résignée* ». « *C'est la queue formée devant le comptoir qui fait figure de repère* ». De cette disposition en file, ressort pour l'analyste d'Air France l'impression de grandes surfaces commerciales : « *On ne peut qu'être frappé par l'homogénéité d'un système qui s'apparente plus aux linéaires de la grande distribution qu'à une logique de volonté de contact* » (t2 p 29)

Le résultat est que les salariés se retrouvent dans la même situation que la caissière de supermarché, comme le dit aussi Sonia pour qui la dimension de routine met en évidence des accointances certaines avec le rôle de celles-ci.

La rupture du rythme

Dans cette industrie du flux continue, des signaux préviennent d'un dysfonctionnement. Le premier est la foule qui s'amasse devant le comptoir : « *cela a bien commencé, et tout d'un coup cela peut être le bazar.* » C'est la

rupture de rythme, que peut provoquer un incident technique, un vol retardé avec des passagers qui s'inscrivent en liste d'attente sur le vol suivant : « ***dès qu'il commence à y avoir foule, on commence à voir que cela devient sérieux.*** *Après, c'est le bazar, il faut gérer »* (Sonia). Sonia raconte ainsi « *son jour le plus long* », au point de parler, à cette occasion, de bétail, de tas de personnes :

> **Sonia :** *Ce jour là "plus jamais ça", j'y étais. C'était à la toussaint, en 99. Je travaillais à la Navette, et c'était l'horreur. L'horreur. La journée avait mal commencé, il y a eu des retards, donc cela s'est enchaîné. On ne savait plus qui allait où. On criait : départ pour ce vol, les passagers réservés… Mais des fois les gens étaient au bout de la file, ils n'entendaient rien, donc ils rataient l'avion, il y avait des listes d'attente avec des effectifs pas possible, c'était l'horreur. Il y en a qui montaient sur les comptoirs, les gens étaient fous… Moi, je finissais à 8 heures, je n'arrivais même pas à sortir de l'aéroport tellement il y avait de monde.*

Dans ce flux continu, le traitement des excédents de bagage représente une rupture du flux. Le traitement de ce genre d'anomalie consiste en un travail supplémentaire très important, d'environ 20 minutes sans parler des efforts physiques pour la manutention des bagages ou le stress pour le remplissage des bordereaux. La négociation avec le passager, où les salariés n'ont pas toujours les moyens de répondre, alourdit cette procédure. C'est pourquoi l'ergonome travaillant à Orly-Sud avait noté la stratégie des salariés essayant de devancer ce problème en « pesant » du regard les valises des passagers [TASSAIN, 1996].

La gestion du flux devient aussi de **la gestion de foules,** avec des techniques particulières et des « *configurations scéniques* » [GOFFMAN, 1977]. Au départ existe un groupe de passagers calmes, débarqués d'un vol et renvoyés sur un vol le lendemain, et là une personne provoque la perturbation, en l'occurrence un homme d'affaire par ailleurs arrivé en retard pour l'enregistrement : « *Je suis arrivé sur lui,* ***c'est théâtral aussi****, le menton en avant, et il m'a dit: ne me fais pas le coût du menton mussolinien... »* (Rémi). Une autre fois, Rémi se met en scène devant un groupe de jeunes :

> **Rémi :** *On a eu un vol sur Montpellier. Je suis monté sur les banques, et je me suis adressé à la foule comme ça, c'est là où il faut être*

authentique, et j'ai dit à la foule : je vous préviens, je n'aurai pas de place pour tout le monde, c'est moi qui décide. Et j'ai fait tout l'enregistrement moi-même monté sur les banques en prenant d'abord les enfants, les passagers par correspondance, les petits jeunes mettaient la pression au milieu de tout ça, un petit jeune qui m'avait injurié a eu le courage de venir s'excuser devant tout le monde, et là je lui ai serré la main devant tout le monde et je les ai chambrés, puis je les ai pris aussi.

Cette confrontation entre deux mondes est encadrée par des règles qui définissent la place et le rôle de chacun. Notre passager qui proteste devant le refus de l'enregistrer affronte non une personne, l'agent d'enregistrement, mais un système qui l'enserre pour le conduire au point désiré, l'acceptation de son statut de passager docile.

Des règles à respecter

Le passager doit en effet s'intégrer dans un système socio-technique. Il répond alors aux impératifs définis lorsqu'un tel système traite de la matière [DODIER, 1996] : les points de passage obligés établis par les concepteurs de ces réseaux permettent de définir des règles de fonctionnement communes qui deviennent une finalité en elles-mêmes pour le fonctionnement en commun de tous.

Les règles établies pour le passager ne sont pas de même nature que celles qui s'imposent au salarié qui a toute latitude pour les interpréter. Le passager subit l'interprétation des agents d'enregistrement. Il doit accepter de se défaire de son autonomie de jugement. Il doit accepter d'être considéré comme un flux s'insérant dans un fonctionnement général mécanisé. Le non-respect de ces règles industrielles gênera certes le fonctionnement fluide du système. Il sera surtout pour les agents d'enregistrement le signal d'un passager susceptible de rompre aussi les règles de sécurité. Ce non-respect des règles de nature aéronautique pourraient être d'une portée grave par la suite, comme nous le verrons plus loin lors de l'analyse de l'ordre aéronautique.

L'enregistrement apparaît bien souvent, pour ces salariés, comme la gestion de l'interface entre le passager et les aléas du transport. C'est une activité faite d'improvisation, d'artisanat pourrait-on dire, d'ajustement de la réalité à la norme industrielle. Cette dimension industrielle de masse du transport aérien a trouvé son apogée avec l'apparition des avions gros-porteurs, dans les années 60. De cette époque date la construction des aérogares comme des lieux de flux, où il importe de faire régner l'ordre. Cette citation de 1967 nous rappelle ce contexte, et montre bien cette relation entre le flux continu, et l'activité d'artisanat qui prédomine dans la mythologie du transport aérien, jusque dans le traitement individualisé du passager. Il faut que l'ordre règne :

> « *Au stade de l'entretien, à celui de l'exécution du vol, ou du traitement des passagers, les grands nombres se taisent : chaque passager est une personne que l'on doit traiter comme telle, chaque avion, chaque équipement d'avion est comme une personne que l'on traite sous le hangar comme telle. (…) Telle est la servitude du transport aérien d'être, aux deux bouts de la chaîne, soumis à la fois aux contraintes de la grande industrie et aux exigences coûteuses d'**un artisanat de qualité :** c'est sa fierté aussi.* » [Air France, brochure de la Direction des Relations Extérieures et Service Publicité d'Air France, 1967].

Mais au-delà, ce discours traduit bien la contradiction fondamentale dans le transport aérien, quelles que soient les activités du domaine technique comme commercial, entre réglementation et aléas de la production : « *Tout est écrit, avec la réglementation, mais notre travail est fait de tellement d'irrégularités. Dans l'exploitation commerciale, même si tout est normé, on est bien souvent obligés de le contourner pour trouver des solutions.* » (Rémi)

Le transport est une production industrielle d'un genre particulier relevant des services, puisqu'il s'agit d'une production en temps réel : celle de places de transport. Leur non-utilisation entraîne leur évaporation immédiate. De ce paradoxe entre industrie et service, naît une perpétuelle course en avant : il n'y a pas le temps de regarder en arrière, le regard sur le produit fini tel que peuvent l'avoir les mécaniciens de l'entretien, n'existe pas. Et seul compte alors le résultat. De cette course, naît pour les salariés du passage d'abord la satisfaction

immédiate, notée par tous : « O*n voit ce que l'on fait en temps réel… ou ce que l'on ne fait pas quand le hall d'enregistrement se remplit. On tire une satisfaction de se tirer de situations plus ou moins épineuses…* »

Mais le passager refuse de se laisser réduire à un objet industriel…

Rôles sociaux et organisation du travail

En conclusion de cette première lecture possible du travail du salarié du passage, il nous faut revenir sur les rôles établis de chaque côté de la banque d'enregistrement.

Dans chacune des situations, gestion du flux, traitement de la relation avec le passager, traitement des cas particuliers, ou différenciation commerciale, l'agent se retrouve inscrit dans un rôle social au même titre que le système d'organisation impose au passager de s'inscrire lui aussi dans le rôle social complémentaire. Cette 'mise en scène' est faite de représentations idéales de la situation en fonction de stéréotypes établis, mais aussi de rupture de cet équilibre, que ce soit du côté des passagers ou des agents. Le traitement industriel de la situation a conduit à traiter uniformément des usagers différents. La normalisation du travail conduit à la prescription du travail…

Quelle sera la place du passager dans notre lecture des relations de travail dans l'aérogare ? La passivité de l'usager est au centre de la construction de ce modèle de relation de service conçue sur le modèle industriel [BORZEIX, 1999]. C'est justement parce que la passivité est le but recherché, que l'introduction du passager comme sujet est difficile dans l'analyse du transport aérien. La configuration professionnelle se bâtit sur un artefact du passager qui n'y trouve pas sa place.

Cette passivité est recherchée pour un autre objectif, faire admettre au passager la soumission à l'ordre aéronautique. Ce sont les mêmes étapes de l'acte d'enregistrement que nous sommes amenés à relire dans ce contexte.

B. L'ordre aéronautique ou la production de sécurité

Au-delà de la gestion permanente de ce flux de passagers dans le cadre de la relation commerciale d'achat de transport, les agents de passage apportent eux aussi, comme les nombreux maillons du travail aéroportuaire, leur pierre à l'édifice de la sécurité. Que ce soit par leur intervention sur les bagages de cabine ou le contenu des bagages, leur vérification de l'état de santé des passagers et l'expression de leurs besoins éventuels à qui ils donnent une signalisation normée, les salariés du passage interviennent certes directement. Mais leur rôle consiste surtout à accompagner le passager dans son entrée dans l'acceptation de « l'ordre aéronautique ».

Par ce terme, nous avons voulu cerner un ensemble de contraintes d'ordre disciplinaires, qui s'imposent au passager comme un ensemble de règles incontournables parce qu'elles relèvent de la sécurité collective des vols.

De cette question de la sécurité qui est au centre des activités du transport aérien, nous avons pu noter [BARNIER, 2001] qu'elle permet un retour en force de la dimension humaine de l'objet transporté. Il ne saurait être question en effet de parler de sécurité lorsqu'il s'agit de fret par exemple. Le transport aérien se construit comme un ordre symbolique autour du passager. Ce passager devient certes objet pour les besoins d'un travail dans un contexte industriel (« *c'est de l'abattage* » pour l'enregistrement). Il est transformé en équivalent en fret pour les besoins de l'industrie de transport [GADREY, 1999, p 87]. Pourtant, la notion de sécurité, amène à franchir à nouveau la barrière en sens inverse, puisqu'il n'est question de sécurité que parce que ce sont bien des hommes et des femmes qui sont transportées. Le passager devient à nouveau sujet. De même que dans toute activité de service, le passager oscille entre objet et sujet…

Mais ce matériau humain est caractérisé par sa diversité et sa non-prévisibilité hormis statistique, introduisant de façon permanente ainsi une part aléatoire. Un

nombre important des règlements aéronautiques se construira donc autour de cette part aléatoire, encadrant et normalisant ses réactions.

Les agents de passage participent au respect de cet ensemble de règles. Après les bagages cabine et le contrôle du contenu des bagages, le troisième rôle de sécurité consiste à amener les passagers à l'état de sérénité nécessaire pour accepter de rester une, deux voire cinq ou dix heures d'affilée sans bouger dans un espace réduit, qui plus est en situation de stress liée à l'altitude… « *Pour qu'ensuite dans l'avion, la sérénité et la séduction puissent avoir prise sur un passager heureux de se faire enfin traiter comme un enfant-roi, il faut que les agents au sol assurent cette tâche ingrate de faire accepter des contraintes qui sont totalement contraires à la satisfaction du client-roi* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 28]. Et les multiples aléas de fonctionnement des aéroports ne font que rendre pire cette situation, comme le souligne l'étude qui parle des « *pièges à stress* » que représentent les multiples dysfonctionnements [BENHAIM, 1994, p 37].

Les salariés des comptoirs d'enregistrement comme ceux qui se placent aux portes d'embarquement, se mettent en condition pour « *ce balayage constant visuel et sensoriel du champ des possibles* » [JOSEPH, 1992, p 10] que représente la vigilance sécuritaire, comme nous l'avions déjà souligné à propos de l'état d'esprit des personnels navigants commerciaux. Et leur objet de surveillance est l'aérogare, où à tout moment un imprévu peut arriver, comme le note l'étude sur le Modèle Aéroports de Paris :

> « *Cet embarcadère débarcadère » qu'était la gare, était aussi, par excellence, un lieu de conflits où pouvait se produire à tout instant un événement imprévisible. Mais le respect du voyageur, la résignation compréhensive devant ses comportements inattendus et l'imagination nécessaire pour y faire face constituaient des éléments essentiels de la culture, au moins idéale, du monde des gares totalement subordonné par ailleurs à des contraintes de sécurité et de respect des horaires* » [CARON, 1995].

L'ordre aéronautique se décompose en deux parties, l'une visible, l'autre cachée. Au centre de la mise en œuvre de cet ordre aéronautique, nous retrouverons à nouveau le salarié, individuellement et collectivement.

1. Un ordre visible à respecter

S'enregistrer implique pour le passager d'inféoder sa liberté pour respecter non seulement des règles de fonctionnement collectif, comme nous l'avons vu, mais aussi d'autres règles dites « de sécurité », comme le dit le petit fascicule remis par les compagnies aériennes au passager.

a. Le respect des règles

Le passager doit se plier dès son arrivée au comptoir d'enregistrement, aux règles concernant les bagages et les comportements.

Au comptoir, le premier contact

« *L'agent d'escale est le premier contact qu'aura le passager en partance* » [BOUYX 1997]. Il aura donc la tâche de familiariser le passager à l'ordre aéronautique.

Les règles d'enregistrements portent d'abord sur l'identité du passager : vérification du passeport, des visas puisqu'une loi récente impose aux compagnies aériennes la charge du voyage en cas de refus d'entrée par le pays d'accueil, puis les sujets litigieux sont abordés : le bagage cabine notamment en ce qui concerne des règles de sécurité. Source de conflits, ce bagage revient souvent dans les entretiens. C'est que, contrairement par exemple au voyage ferroviaire, l'organisation aéronautique oblige les passagers à se séparer de leur bagage, pour ne garder que le minimum avec eux. Cette séparation vécue comme une dépersonnalisation, les passagers l'intègrent mal et cherchent à

biaiser, d'autant que le poids des bagages en cabine n'est pas facturé, contrairement aux bagages en surpoids en soute.

Le poids des bagages de cabine est donc un de ces sujets conflictuels, première dimension de sécurité puisque « *il est arrivé que le rack tombe parce que les bagages sont trop lourds, quand il y a des secousses* » (Sonia). Aussi les agents du passage attachent-ils une importance particulière à son poids : « *On leur dit: votre bagage, il est trop lourd pour que vous le mettiez dans le rack. Le passager me répond, ce n'est pas grave, je ne me mettrai pas en dessous de mon bagage. Je dis : c'est quelqu'un d'autre, alors. Il me dit: oui, mais moi, je ne serai pas en dessous* » (Sonia). Cette intervention sur les bagages de cabine représente un souci constant, il faut vérifier les bagages à main dont le poids est limité. **«** *Il faut leur expliquer, on ne pourra pas prendre le bagage à main. Il faut le descendre dans la soute. Oui, mais il y a des choses fragiles... Oui, mais il n'y a pas si longtemps que ça, un bagage, cela a tué un bébé chez Air France. Le rack s'est ouvert, et il est tombé sur la tête d'un bébé. Un bagage à main trop lourd c'est anecdotique mais cela peut être dangereux* » (Maria).

La négociation doit s'inscrire pour les agents d'enregistrement dans la marge de manœuvre autorisée, soit par la compagnie comme le montre Maria qui, à Aéroport de Paris peut être amenée à enregistrer des passagers pour différentes compagnies, soit par les règlements de sécurité. Ce contrôle des bagages cabine n'est de plus pas exempt d'une dimension commerciale, puisqu'il peut s'agir de faire payer les excédents de bagage en renvoyant des bagages à main en soute [FLOTTES, REBEYRAT, 2001]. Dans cette négociation avec le passager, se retrouve la même double dimension que nous avions déjà observée lors de notre étude sur le personnel navigant : une même règle, qui porte ici sur le poids des bagages de cabine, possède une double dimension de sécurité aéronautique et commerciale (facturation du surpoids).

Pour éviter les erreurs voire le laxisme des agents d'enregistrements, les compagnies ont instauré un contrôle visuel avant l'enregistrement, pour obliger les passagers à enregistrer en soute les plus volumineux bagages. De plus, un nouveau contrôle peut avoir lieu à l'entrée de la salle d'embarquement.

L'enquête Air France a noté que dans ce cadre, les règles aéronautiques s'appliquent en l'absence de toute négociation possible, amenant les passagers à vivre cet épisode comme « *une agression supplémentaire* [FLOTTES, REBEYRAT, 2001, p32].

Le rôle de sécurité s'applique aussi dans ce contrôle des marchandises interdites en cabine ou dans les bagages, rôle pour lequel les salariés ont une formation particulière. Couteaux, ciseaux, produits inflammables, bombes aérosols, la liste est longue et les passagers n'admettent pas toujours cette contrainte. Rémi cite le cas d'un bagage contenant des fusées de détresse, qui avaient failli déclencher un incendie dans un avion. Le salarié se transforme en inquisiteur, bousculant les frontières de la vie privée du passager : « I*l faut poser des questions, qu'est-ce qu'il y a dans une valise. S'il n'y a pas des produits chimiques il faut demander. Et les bagages cassés. Il faut dire: Monsieur, votre bagage est cassé, s'il est vraiment complètement déchiqueté et qu'il ne tient plus, on le refuse. Il faut le refuser* » (Sonia).

L'ensemble des consignes s'est singulièrement alourdi depuis septembre 2001 dans le domaine de la sûreté. Ce terme désigne spécifiquement les risques d'attaques, de détournement, d'attentat, par opposition à la sécurité. Le travail de contrôle intègre notamment cette dimension par la vérification du propriétaire de chaque bagage :

> **Maria :** *Il faut tout le temps les surveiller. S'ils vont avoir un excédent de bagage, ils vont essayer de le refiler à quelqu'un d'autre. Ce qui est strictement interdit pour des raisons de sécurité. Parce que l'autre personne qui va prendre le bagage, elle ne sait pas ce qu'il y a dedans. La personne qui a donné son bagage, peut très bien ne pas voyager. Et cela peut être une bombe. Il faut tout le temps surveiller. Surveiller. Que soit à l'embarquement ou à l'enregistrement, il faut surveiller.*

Les bagages doivent aussi respecter le travail des agents de piste, qui doivent éventuellement transporter les bagages hors normes. Le bagage fait partie du voyage, mais ses caractéristiques sont antinomiques avec la représentation du transport aérien : il est lourd, son maniement provoque efforts et sueurs, il

différencie au sein des passagers les forts des faibles contrairement au principe de l'égalité des passagers, il est tout le contraire de ce transport qui se présente, dans l'aérogare, comme simple et léger. Le but de l'enregistrement est d'envoyer cet objet incongru à sa place, dans la zone invisible de l'aérogare. Dès cet envoi effectué, le passager redeviendra libre, de voyager, de s'embarquer, de déambuler dans l'aérogare. Libre de tout effort, disponible.

Pour les agents, ce travail d'intervention en matière de sécurité et de sûreté est totalement inscrit dans les textes, sans laisser aucune marge d'interprétation. Les consignes encadrent les différentes situations. Pourtant les règles, « *ne tenant pas compte de la réalité du terrain* » [FLOTTES, RIBEYRA], ne peuvent répondre à toutes les situations. Les règles commerciales trouvent leur sens dans leur dépassement, les règles de sécurité trouvent leur sens dans leur strict respect. Pourtant, comment séparer chacun des gestes effectués dans la cabine, d'une logique ou de l'autre ? La dimension commerciale s'intègre dans ce processus social et collectif, autour du fonctionnement du vol minuté comme une machine.

Le non-respect des règles par les passagers, qui portait de plus en plus atteinte au fonctionnement du transport aérien, a été récemment formalisé sous la notion de « passager indiscipliné ».

b. Les "passagers indisciplinés"

Venus d'une classification américaine, les « passagers indisciplinés » sont à l'origine étiquetés sous le vocable « unruly », qui ne respectent pas les règles. En France, la terminologie hésite entre « passagers violents » et « passagers indisciplinés ». Dans un rapport, la DGAC [juillet 2001] note un accroissement préoccupant des comportements indisciplinés de certains passagers. Au-delà de la menace sur les autres passagers et sur le personnel, c'est la sécurité qui est menacée. La circulaire propose notamment « l'*information sur la réglementation applicable, sur la sécurité des vols et sur les risques encourus au plan juridique ; information sur les devoirs des passagers et sur les pouvoirs du commandant de*

bord… » (p 4). Le premier niveau des infractions relevé dans la codification proposée aux compagnies aériennes, indique : « *Niveau 1 : le personnel constate un manquement à une règle de sécurité ou de toute autre nature (…). Niveau 2 : le personnel constate que le passager refuse d'appliquer sciemment les règles qui lui ont été rappelées (…). Niveau 3 : le personnel constate que le passager refuse délibérément d'obtempérer après les rappels précédents ou que ces actes mettent en danger la sécurité du vol* » (p 6). La fiche de compte rendu 'passager indiscipliné au sol' demande les précisions suivantes : « *est-ce une agression verbale, dégradation matérielle, agression physique ?* ».

Cette définition du passager indiscipliné correspond à une réalité relevée par les agents dans leur travail. Rémi reprend la définition d'origine, en se basant sur le refus de respecter les règles notamment en matière de sécurité, à propos d'un passager s'énervant suite au refus d'un colis abîmé : le client est devenu violent, et en même temps est devenu indiscipliné au sens où il présentait un bagage dans un paquet qui n'était pas suffisamment protecteur. Le salarié se trouve face au stress du passager, y compris des hommes d'affaires voyageant souvent. Les demandes pour avoir des places à l'avant, par exemple, peuvent recouvrir ce genre d'anxiété. Le passager se décharge de son stress à l'occasion de l'enregistrement ou de l'embarquement, au point que le Dr CARDINES identifie là une des raisons majeures de la charge mentale subie par les salariés [CARDINES, 1999, p 59].

Il faut répondre au stress des passagers par le calme du salarié, comme Catherine pour qui rassurer le passager représente une partie de son travail. Mais le travail d'information, face à une activité qui n'est pas sans risque, ne va pas toujours de soit :

> **Catherine :** *Comme on n'est pas toujours autorisé à donner les motifs réels du retard d'un avion, il faut qu'on improvise. J'ai l'exemple, triste bien sûr, le jour du crash du Concorde, (moi je ne travaillais pas), une collègue m'a dit : « Je suis passée pour une folle, parce que l'avion s'est écrasé, dans les conditions qu'on connaît, l'aéroport est fermé, pendant quelques temps, et la première information qu'on a donnée aux gens qui étaient là, face à des passagers qui posaient des questions pourquoi*

l'avion ne décollait pas, on leur a dit : 'il n'y a rien de grave. Il y a eu un petit incident...' Et au même moment, CNN a annoncé sur sa chaîne qu'un Concorde venait de s'écraser. » Je crois qu'il y a un problème de communication. Pourquoi vouloir cacher qu'un avion s'est écrasé ? De toutes façons, ils sauront.

La terminologie réglementaire oblige donc à une relecture de ces tensions avec les passagers. Là où les salariés pouvaient lire, comme nous l'avons vu dans la première partie, une simple animosité ou le refus de considération envers les agents du passage, regardés comme de simples machines, nous relevons ici une autre dimension de leur travail qui consiste à rassurer les passagers. L'affrontement est d'abord lu comme décharge de stress, lié à l'angoisse du vol et à la perception, même diffuse, du risque du transport aérien. Il est aussi significatif du refus d'obtempérer auquel pourrait être amené le passager par la suite, dans la cabine, lorsque tout manquement à la discipline a des conséquences pour la sécurité de tous.

La détection de tels refus est donc primordiale pour que le vol se passe bien. L'enjeu pour les salariés du passage ne devient alors pas tant de négocier au mieux des solutions pour éviter les conflits, que d'appliquer la règle pour obliger le passager à comprendre qu'il entre dans un domaine où la sécurité ne se négocie pas…

c. L'ordre disciplinaire

Dans les activités de transport, l'ordre public s'impose souvent par décret, garant de la sécurité de tous. Des règlements particuliers entrent en vigueur, comme sur le quai du métro ou du train.

L'enregistrement se présente comme une zone frontière vers ce nouveau monde répondant à des règles particulières. Nul ne peut s'y déplacer en dehors des circuits ou à contre-courant. La carte d'embarquement, sésame pour cette zone

d'attente, zone quelquefois même sous douane, assigne une place dans l'avion. Tout retour en arrière est interdit.

C'est donc la figure de l'**obéissance qui s'impose au passager.**

Cette obéissance quasi carcérale, dans un univers traversé par des patrouilles de soldats armés, s'accompagne de la visibilité nécessaire et permanente, comme dans la prison panoptique de M. Foucault… ou dans le loft récemment décrié. Tout l'espace ouvert, éclairé par les larges baies ou cloisons intérieures qui empêchent de se cacher, espace où traînent les passagers, identique à la cour d'une prison... Cette discipline, comme dans l'univers carcéral, s'accompagne aussi du contrôle du temps. Le temps, que nous avons vu comme temps industriel de gestion d'un flux comme dans une chaîne de production, devient ici le temps régulé du départ où le retard peut se traduire par un risque plus grand au niveau du contrôle aérien. Ce monde de l'ordre disciplinaire qui s'impose d'un coup au passager nécessite d'autant plus un appareil coercitif important, qu'il est anachronique. Les figues de l'autorité se sont diluées, le pouvoir autoritaire est remplacé par un pouvoir fonctionnel qui peut même s'appuyer, dans les entreprises, sur l'autorité d'experts [SUPIOT, 2000].

Pourtant, le transport aérien conserve son modèle parfait de l'autorité, le commandant de bord. Protégé par ses quatre galons, cet agent, le plus souvent un homme, représente un modèle d'autorité d'un autre monde, une logique relevant de l'ordre militaire, comme a pu le relever G. RIBEILL à propos de la SNCF notant le rôle unificateur de l'ordre militaire dans cette entreprise.

Le respect des règles s'appuie sur une structuration sociale basée sur le collectif des agents de passage face aux passagers, seuls ou en groupes sociaux divers et opposés, collectif de salariés qui lui-même n'est pas sans contradictions.

I.B.2. L'ordre aéronautique, un ordre caché

Les deux dimensions que ne voit pas le passager, sont le collectif des agents de passage, dont il ressent l'existence, et les actions de ce personnel sur son propre enregistrement, dont il voit uniquement les effets sans en mesurer le mécanisme.

2.a. Le collectif des salariés, un monde à part

Toujours, dans ce regard porté sur eux-mêmes par les agents de passage, apparaît le collectif en constitution, se construisant d'abord en défense du groupe des passagers.

Profil des agents de passage recrutés par Air France

Indication sur le profil des salariés recrutés sur ces postes par Air France dans les dernières années [FNAM 1996 p 20] :

BTS Tourismes : 28 %

LEA : 22 % (dont 8 % DEUG, 6 % licence, 8 % maîtrise)

BAC obtenu + expérience commerciale : 21 %

Niveau BAC + expérience commerciale : 12 %

BTS divers : 8%

Université diverse, niveau du DEUG à la maîtrise : 9 %

Ainsi 67 % des salariés ont le niveau BAC + 2 ou au-delà.

A Roissy comme à Orly, dans Air France comme chez Aéroport de Paris dans une moindre mesure, la solidarité collective n'est pas un vain mot. Elle apparaît d'abord provoquée par le groupe des passagers, largement plus nombreux, qui oblige à se structurer face à lui. C'est ce « *besoin de se serrer les coudes* », dont parle Catherine, citant les soirées passées entre salariés, ou le facteur d'âge, homogène, qui permet d'autant plus facilement aux salariés de se lier entre eux. « *On va aider de nous-mêmes, quand on voit que les copains d'à côté triment*

pas mal, on va aller leur donner un coup de main. » (Catherine). Jacques note aussi cette solidarité, tout en la relativisant parce que des gens « *ambitieux* » « *tapent sur les autres* ».

Le stress vécu collectivement est aussi un bon ciment d'unité, comme dans le secteur de la navette où les départs se succèdent et se chevauchent pour une même destination, créant une ambiance d'entraînement collectif : « *Moi, j'aimais bien la navette, c'était assez speed. Et puis c'est l'ambiance* » (Sonia).

Ce monde à part, ce « *milieu différent* » dont parle Sonia ou Maria se construit en opposition à celui anonyme et 'paumé' des passagers. Ce collectif se construit d'abord par des regards. Dans le hall de l'aérogare, les personnes se croisent, anonymes. Du moins quand il s'agit des passagers, puisque les salariés se reconnaissent entre eux, réglementation oblige, par un badge apparent qui permet de se jouer des frontières qui s'opposent à la libre circulation des passagers. Autour de ce petit signe extérieur, se construit un monde à part, le monde de ceux qui savent. Y participent le regard porté par le passager et la reprise de cette singularité par le personnel lui-même. Les agents de l'aéroport se reconnaissent par l'uniforme, par le badge apparent rouge vif, par d'autres signes. Certes ils sont multiples, les détenteurs des badges d'accès de l'aéroport allant des femmes de ménages aux policiers et intégrant les multiples intervenants. Cette petite communauté se forge aussi dans les lieux cachés que sont les salles de repli pour le personnel d'enregistrement. C'est le lieu de quelques moments partagés, hors du stress de l'horaire de départ, hors aussi du regard du passager.

La représentation devant le public et le maintien d'un certain rôle forgent le collectif. Mais comme l'explique Erving GOFFMAN, « *Si les membres d'une équipe doivent coopérer au maintien devant leur public d'une définition donnée de la situation, ils ne sont guère en mesure de maintenir cette impression particulière lorsqu'ils sont entre eux* » [1987, t1 p 84]. Car ce collectif qui se présente uni face aux passagers, comporte de nombreuses contradictions, entre hommes et femmes, entre jeunes et anciens, entre parcours différenciés par les restructurations successives.

Si le lieu opère la distinction entre agents et passagers, la perception de la fonction construit quotidiennement le collectif. Le monde des passagers renvoie à celui des salariés, qui se construit en miroir de l'autre monde.

b. Le monde technique ou le service caché

Lorsque le passager se présente au comptoir, il voit bien l'agent d'enregistrement pianoter devant lui sur un écran. Mais ce qui se passe lui reste inconnu, il ne connaît ni ce que regarde le salarié, ni les informations ou transactions dont il est le sujet. Les salariés, pour communiquer entre eux, sont pourtant amenés à repérer ces passagers, en portant des indications appelées 'Warning' dans la liste fournie à l'équipage, la PIL (Passengers Identifical List). Ces signes escortent à son insu le passager tout au long de son périple dans l'aérogare jusqu'à l'avion.

Ces remarques peuvent avoir été entrées dans l'ordinateur, objet de communication, à partir des renseignements reçus lors de la création du billet, tel que l'instrument de musique, le fauteuil d'handicapé ou la mention de VIP. Ce peut aussi être l'indication homme ou femme, lorsque certaines compagnies, notamment de pays où l'islam est religion d'Etat, demandent une telle identification systématique. Et quand le nom apparaît à l'écran, il est alors déjà accompagné de ses remarques. Ces remarques permettent de préparer l'embarquement, en isolant les jeunes enfants seuls pour les embarquer avant les autres passagers. Elles peuvent aussi avoir une dimension de sécurité, pour avertir les agents responsables de l'embarquement ou les membres de l'équipage de la présence d'un malade ayant besoin d'un accompagnement ou d'un passager ne parlant aucune des langues de base. Elles servent aussi simplement à protéger l'agent qui a fait le choix de trouver un accord avec un passager :

> **Catherine :** *On a aussi des petits warning,* ***des petits w****. Quand par exemple, un passager vient, il y a un excédent de bagage, je vais voir la compagnie, elle dit 'pas de problème pour l'excédent', mais pour me*

couvrir, je vais mettre en warning : 'ok excédent de bagage compagnie'. Comme çà, si jamais il y a une recherche, vous êtes couvert. Si on me dit : 'il y a 45 kg, comment ça se fait que tu n'as pas fait payer', je dis : 'ah, il y a un warning'.

Une indication, SF, suggère aussi de choisir tel passager pour le mettre en classe supérieure si le vol est trop plein en classe économique : « ***I****l faut qu'il soit bien habillé. C'est à la tête client. On ne va pas surclasser une famille avec un bébé, ou un enfant. On va préférer prendre quelqu'un seul* ». (Maria). Ces « warning » permettent aussi de différer un conflit avec le passager : lorsque ce passager, malgré la demande de l'agent, refuse d'enregistrer en soute son bagage à main trop volumineux, l'agent peut signaler avec un « *attention : handbag* » ce refus, conduisant le passager à se voir refuser au dernier moment l'accès à bord. Et là, le passager sera obligé de le mettre en soute.

Avec Catherine apparaît plus la fonction de préparation du vol et les aléas introduits par les passagers. Le passager sort de l'anonymat de la foule, il est géré avec ses particularités, telles que l'âge :

Catherine : *Pour un jeune non accompagné, par exemple, on demande de mettre l'âge. Cela nous permet de savoir si c'est un enfant de cinq ans, qui ne sait pas lire, ou un enfant de dix ans qui sait lire. Des petites choses toute simples, qui peuvent être utiles à bord pour les collègues navigants. A la fin de l'embarquement, quand on a enregistré tous les passagers, on a mis tous nos passagers dans l'avion, on a édité le papier et on le remet à bord. Le chef avion doit remettre un état de charge, différents papiers, nous on traite uniquement les passagers. On va remettre à bord la liste des passagers enregistrés. Avec les remarques, passagers handicapés, passagers mal entendants ou mal voyants, c'est toujours intéressant de prévenir nos collègues à bord.*

Cette opération est secrète, le passager n'est pas averti. Quand ce sont des personnalités politiques françaises ou européennes, ou bien des abonnés ayant présenté leur carte, le VIP est juste signalé dans la case remarque. Le salarié

peut de lui-même, pour sa propre information, pousser la recherche, voir s'il s'agit d'un PDG ou d'un élu, mais ceci reste du domaine caché au passager :

> **Maria :** *Je ne me vois pas dire un passager : attention, je mets un warning sur votre nom. C'est pour nous, pour que le collègue en haut voie bien que le bagage à main ne passe pas. Des fois, cela arrive de se prendre la tête avec des passagers, au sujet des bagages à main, ils ne veulent pas vous écouter, et vous avez une petite voix qui vous dit : eh bien toi, je t'aurai en haut ! Mes collègues en haut le prendront. (Rire). On ne dit jamais à un passager qu'on lui met un warning. Par contre, on lui dit si on met dans son dossier une remarque positive, ce qui est différent du warning, une remarque comme quoi il a une chaise d'handicapé par exemple, si la remarque n'a pas été mise au préalable.*

Comme nous l'avons noté à propos du travail éclaté entre différents sous-traitants en piste, pour qui l'ordinateur joue le rôle de moyen de communication performant et immédiat, ici encore l'informatique véhicule les informations entre différents niveaux (enregistrement, ou embarquement), entre différents corps de métier (passage, cabine).

C'est en fait la dimension technique du travail qui opère dans ce monde caché : « *Gérer le vol, c'est cela, une dimension technique et une dimension relationnelle* » (Jacques). Dimension justement valorisante pour les agents du passage : *« Avec tout ce qui est technique, on a l'impression de savoir quelque chose. Cela nous donne l'impression d'avoir un métier. C'est notre savoir-faire, parce que sinon, il n'y a pas d'autre savoir-faire. Taper des codes et aller chercher des informations en informatique* » (Jacques).

Le comptoir montre ici qu'il est à l'intersection de deux dimensions : travail technique et travail relationnel. Dans cette dimension cachée, les enjeux de sécurité ne sont jamais éloignés. Et justement parce que cet ordre aéronautique se cache, ses justifications sont d'autant plus difficiles à admettre pour le passager.

II. Le travail des ordres : la valorisation du travail du passage

Ces deux ordres aéronautique et industriel se conjuguent et participent tous deux à la création des deux groupes sociaux, celui des passagers et celui des agents de passage.

A. Le passager, un 'objet industriel et social' irréductible

Par son travail, l'agent de passage résout la première contradiction entre un flux qui s'impose à lui en permanence, et la relation particulière qu'il établit - ou refuse d'établir - avec le passager. A celle-ci s'ajoute une deuxième contradiction entre la relation commerciale basée sur le respect du passager, lui-même payant sa place ou voulant être considéré comme citoyen, et l'ordre aéronautique qui s'impose à la volonté de ce même passager.

1. L'agent de passage en relation de service ou la gestion du désordre

Autour de la présence du passager dans l'activité de l'agent d'enregistrement, se bâtit une relation sociale particulière rassemblée habituellement [BORZEIX 2000] sous la notion de relation de service. Cette relation représente la confrontation entre deux groupes sociaux différents et par ailleurs eux-mêmes différenciés en leur sein. Les statuts distincts, que ce soit pour les passagers ou les agents du passage, déterminent des positionnements différents dans cette relation : « *La première fois que j'ai eu un problème avec un passager, j'étais en CDD donc cela s'est très bien passé. Parce qu'en tant que CDD, on est en capacité d'accepter beaucoup plus de choses que l'on peut imaginer* » (Catherine).

Ce qui nous intéresse en premier lieu est cette position qu'adopte, ou que refuse, l'agent de passage, cette « mise au service » d'un autre individu ou d'un groupe d'individus de façon momentanée, voire instantanée. Nous avons suivi le passager dans l'élaboration de la relation de travail. Le premier constat est qu'il est largement absent de cette relation, de ce rapport de travail. La distance créée par le comptoir, l'objectivation du passager, le flux qui s'impose à l'agent d'enregistrement comme une contrainte, limitent cette place. Cette absence n'est pourtant pas définitive, le passager exige qu'on lui « fasse une place » dans le travail. Le passager est bien un « intrus », difficile à caser dans l'analyse du rapport social [BORZEIX, 2000]. Mais c'est une catégorie citoyenne qui demande pourtant à s'y inscrire, réclamant la reconnaissance de ses droits de passagers, comme l'a montré le mouvement d'usagers contre la sur-réservation.

Ainsi, la reconnaissance du passager apparaît à travers plusieurs circonstances concrètes telles que l'aide pour se repérer dans l'aérogare, les enfants comme symbole du passager atypique, la question des bagages ou la gestion des retards. A partir de ces différents éléments extérieurs à l'idée première de l'enregistrement, se dessine la figure d'un agent qui sait se mettre au service du passager.

L'assistance à passager perdu

La première dimension de service qui apparaît dans les entretiens émerge dans la réponse au passager perdu, isolé dans cette immense structure, ballotté par les déplacements et les temps imposés dans ce « *monde à part* » (Maria) que représente l'aérogare.

Le salarié insiste sur la propre posture de celui qui sait et se repère. « *On va lui dire : embarquement telle porte. Si vous ne lui dites pas trois fois, pour certaines personnes, qui sont complètement paumées.* ***Un passager, cela a donc besoin d'assistanat, complètement. De A à Z.*** » (Maria). Maria, quand elle fait l'accueil de l'avion, souligne qu'il faut encore indiquer au passager débarquant,

même si c'est écrit dans plusieurs endroits différents et qu'il suffit de suivre les flèches, où doivent être récupérés les bagages.

Les réactions citées par l'expertise d'Air France montrent le même phénomène du passager perdu : « J*e me sentais complètement perdu. On était de l'autre côté de l'aéroport. Il n'y avait pas de guichet d'information. Heureusement que j'ai reconnu des gens qui étaient à l'enregistrement avec moi. Sinon, je n'aurais jamais trouvé la porte d'où partait notre vol* » un passager Los Angeles-Paris à Los Angeles [BENHAIM, p 90]. Ces errements dans l'aérogare sont d'autant plus ressentis par le passager qu'ils contrastent avec la prise en charge totale dans la cabine au cours du vol ou avec l'attente des passagers entrant dans l'aérogare. Et BENHAIM de conclure, contrairement à ce que pensent faire en permanence les agents : « *Les hôtesses de l'enregistrement sont aimables mais leur fonction reste limitée au strict minimum : elles font passer un sas, sans se soucier d'informer de ce qui se passera ensuite, en dehors du rappel de l'heure d'embarquement* » [BENHAIM, p 61].

Par ce service, l'agent de passage marque son premier pouvoir comme gardien des lieux.

L'enfant : ce passager atypique

Dans ce monde qui hésite entre ordre et désordre, les enfants, facteurs de bruit, d'agitation, de mouvements, d'absence de contrôle, occupent une place particulière. Les salariés que nous avons interviewés, notamment les femmes, les voient à la fois comme source de stress et d'enrichissement de leur travail. Comme Sonia se trouvant parfois à la tête de 30 enfants, bruyants, qu'il faut accompagner à l'avion. « *Moi, j'adore. Mais quand ils sont 20, on ne peut plus rigoler avec eux, il faut poser la discipline et là, ce n'est pas pareil, quand ils sont cinq-six, ce n'est pas grave, ils discutent, tout ça, c'est bon. Quand ils sont 20 il faut les mettre 2 par 2, ils ne sont pas tous très très calmes, et le pire, c'est quand on sort du sas et quand les portes s'ouvrent, il y a les parents. Et, là, les tout petits ça commence à courir, ils viennent de voir papa maman, le frère, la*

sœur. Donc il faut leur dire, et des fois, un peu sèchement. Des fois, je suis obligée de crier pour qu'ils écoutent, parce que je suis obligée de leur dire de se mettre tous sur le côté, et d'attendre pour aller voir leurs parents. Il y a aussi les parents, ils ne sont pas disciplinés parce qu'ils viennent voir leurs enfants alors qu'on dit, chacun leur tour. » Mais le plaisir est là d'accompagner des jeunes enfants, prenant quelquefois l'avion pour la première fois, protégés par les déjà voyageurs chevronnés à peine plus grands.

Le retard

Maintenant intégré dans le fonctionnement habituel du transport aérien, le retard vient de multiples causes, qui vont de la saturation du contrôle aérien aux multiples conflits qui émaillent le secteur aérien [BARNIER, ROZENBLATT, 1995]. La recherche à tous les niveaux d'une meilleure rentabilité conduit à restreindre les moyens mis à disposition des opérateurs et l'imbrication complète de tous les acteurs du transport aérien en font un secteur au fonctionnement fragile.

L'agent d'enregistrement se retrouve au bout de cette chaîne d'activité, soit au moment de l'enregistrement quand le passager arrive essoufflé et angoissé à l'idée de rater son avion, soit même dans la salle d'embarquement quand le passager voit l'heure tourner et son propre avion toujours pas annoncé alors que les autres avions partent et que l'heure de son rendez-vous se rapproche… L'agent assume la gestion des dysfonctionnements, la gestion des angoisses des passagers dont nous avons déjà vu qu'elles étaient sources de conflit, mais se trouve lui-même maillon non informé. Aussi, les agents mettent en avant différents aspects du service rendu à ce moment, que ce soit rassurer les passagers ou assurer la présence de la compagnie au long du temps d'attente. Pour Jacques, c'est en effet la présence de la compagnie que symbolise l'attente, aux côtés des passagers, lors des retards importants : « S*i le vol est retardé, on est obligé de rester. Tant que l'avion est là, mais on peut aussi se faire relever sinon on est là pour trois ou quatre heures. Mais des fois, on est déjà resté 4 ou 5 heures à attendre l'embarquement.* » (Jacques)

Car le problème posé par le retard est bien souvent l'imprévisibilité de sa durée : que le motif soit technique, ou soit dû à la rotation précédente, le moment où l'embarquement commence réellement n'est pas toujours connu de l'agent d'enregistrement. Le passager reste à disposition de la compagnie, incapable de gérer ce temps. Le retard occasionne dès le début un problème : faut-il donner un motif aux passagers, et lequel ? « *Le manque de clarté, les formules 'toutes faites' et lapidaires accentuent l'impression de 'culpabilité' de l'entreprise* ». [BENHAIM, p 38]. L'information reste sous contrôle. Le passager est laissé dans l'expectative, concernant les problèmes du vol : retards, problèmes techniques, turbulences, ce qui le place en situation de dépendance [BENHAIM, p 97]. La gestion de ces situations de retard est du ressort du seul agent de passage, qui est lui aussi laissé sans directives et qui doit faire appel à tout son savoir pour répondre aux passagers.

A travers ces situations, l'agent montre son empathie pour le passager, en qui il se projette à l'occasion. Ce service constitue justement une partie de son travail, la base du plaisir au travail sur lequel nous reviendrons à la fin de notre parcours. L'objectivation du passager est perturbée par un autre aspect, la relation commerciale liée à l'achat du billet, pour lequel il attend en retour le service payé.

2. La transaction économique ou la différenciation

Derrière le passager se cache le client, notion engagée dès que le passager paie un voyage, achetant du même geste, à son sens, une « mise à son service » de tous les agents des services qu'il utilise.

Le service public de transport, tel qu'il a été conçu autour des notions de mise à disposition d'un moyen sûr de transport, régulier et traitant de façon égale chaque passager, a toujours intégré néanmoins le paiement, comme une participation du passager au bien commun. Dans le transport aérien, deux éléments viennent contrecarrer ce schéma : d'une part le passager choisit entre

différentes compagnies, dans ce secteur plus ou moins concurrentiel que représente le transport aérien ; dans le même temps, le passager choisit aussi une gamme de services différents, dont le prix peut varier du simple au double.

Du billet à la carte d'embarquement

La relation d'enregistrement se fige autour d'un objet de transaction : la carte d'embarquement. Le billet d'avion exprime le voyage, l'acte d'enregistrement sur un vol prédéterminé, mais aussi une somme d'argent que le passager a payée, médiatisant la relation commerciale. En échange de ce premier objet particulier que représente le billet, l'agent d'enregistrement remet la carte d'embarquement : cette carte crée une nouvelle distance plus importante encore entre l'acte commercial et le transport. Elle signifie symboliquement le voyage : le lieu d'embarquement, la place dans l'avion, la destination… Plus rien n'évoque sur ce support la somme versée.

Le billet est présent avant d'arriver à l'aérogare, il a le statut d'antériorité par rapport à toutes les autres démarches. Il disparaît pourtant dès la première phase de l'enregistrement : « *De l'agence à l'aéroport, la seule réalité tangible est le billet lui-même, dans sa pochette (...). Le passager regarde à peine son billet quand il l'a en main, puis passe son temps à poser et reposer les yeux dessus quand il arrive à l'aéroport (...). Le billet a davantage un statut 'd'assignat', de créance fiduciaire qu'un statut de média* » [BENHAIM p 20 -24].

Cette disparition du prix ne se traduit pourtant pas par la disparition de ses effets, la différenciation du service.

La différenciation commerciale

L'organisation du travail d'enregistrement est largement fragmentée autour de ces différenciations commerciales, entre passagers abonnés ou réguliers et vacanciers ou charters, passagers étrangers, immigrés ou hommes d'affaire, se traduisant notamment par les différentes classes qui font varier le prix du billet

du simple au double. La relation commerciale est d'abord une relation différenciée, contrairement à la relation à la sécurité qui nie toute différenciation sociale. Au décollage dans la cabine, les rideaux et séparations internes sont relevés, tout le monde subit la même contrainte quelle que soit sa classe. Avant ce nivellement des passagers, l'apparence de la relation de service est sauvée lors de l'embarquement grâce à des petites attentions, telles que le service commercial personnalisé suivant les pays : « *Une attention rassurante s'exprime à l'égard des passagers japonais et chinois, guidés et informés aux moments clés (annonce d'embarquement) par des hôtesses asiatiques ; c'est là une marque de professionnalisme international* » [BENHAIM, p62]. Mais c'est d'abord autour du traitement réservé pour l'enregistrement des passagers de la classe Affaires ou Club que s'opère la distinction. Les files d'attente sont réduites au minimum par un taux d'agents d'enregistrement plus élevé. Les salons privés s'ouvrent à eux, servis par un personnel sélectionné.

Derrière la notion de service, la relation d'argent intervient, masquée. Apparaît ici le sens de la hiérarchie sociale, brisant l'homogénéité apparente de l'espace productif. Le transport aérien se trouve ici gérer deux logiques opposées : d'un côté la démocratisation, appelant un traitement égal de tous les passagers, de même que la première classe a été supprimée dans le métro ; de l'autre, le transport aérien reste le mode de transport réservé à une minorité, de 10 % à 20 % des Français ayant pris l'avion actuellement. Et en son sein même se distingue une élite. Cette classe aisée exige la distinction, représentée par des lieux séparés à chaque étape de leur vie [PINÇON, PINÇON-CHARLOT, 2000]. Et si les trois ponts du Titanic, séparés par des grilles, ont été remplacés par un simple rideau dans la cabine de l'avion, l'effort tend à recréer ces différences que ce soit par l'aménagement de couchettes complètes (dites '180 °' lorsqu'elles peuvent se mettre complètement à plat), par les clubs privés dans les escales réservés à cette élite, par les comptoirs identifiés pour les classes Club, limitant au maximum le temps passé en commun. Et sur les vols où il y a peu de passagers, les comptoirs isolés des Classe Club présentent davantage un critère social distinctif que le temps gagné.

Pour Rémi « *il y a un côté magique d'enregistrer pour le Concorde* » avec le « *tapis rouge* » pour ces clients. Si le personnel qui tient les banques d'enregistrement des passagers Club est simplement désigné à chaque départ en fonction de ses qualifications - et de ses desiderata - celui chargé des salons forme un service à part, jouissant indirectement de la distinction de ceux qu'il ou elles serve : « *KX, c'est le salon Air France, il y a les clients importants. Mais ils s'occupent aussi des personnalités officielles, c'est ce qu'on appelle le salon KX. Les filles de KX, elles ont de grands foulards, et cela suscite un petit peu de jalousie.* » (Rémi).

La remarque de Anne MARTIN-FUGIER [1979] concernant les domestiques trouve ici un certain écho : « *La mise en scène qui régit le quotidien des grandes maisons donne du lustre à l'existence des domestiques. Pris dans une représentation sociale, ils se sentent d'une autre dimension. Ils ne sont pas seulement des exploités mais des acteurs nécessaires pour créer l'apparat qui entoure les maîtres. (…) Le laquais, dans sa livrée aux armes du maître, n'est rien d'autre qu'un porte-livrée, une chose. Mais il est en représentation et c'est, quoi qu'il en soit, plus exaltant que de trimer dans l'obscurité* » (p 201).

Les abus du contrat commercial

Les interventions des salariés d'Air France rencontrés par Anne FLOTTES et Jean-François REBEYRAT lors de l'expertise à Roissy Escale le montrent, ces salariés ont souvent l'impression d'être utilisés par l'entreprise pour faire oublier, au nom du mythe du transport aérien idyllique, les contraintes liées aux retards, aux listes d'attente, à tout ce qui ternit cette image du transport aérien. « On *est au service du client, à leur service. On leur apporte le service qu'on leur promet par rapport au contrat, ou bien un service commercial, pour que les passagers reviennent, pour les fidéliser mais on les aide aussi.* » (Jacques).

Comme le dit un agent de passage interrogé à Roissy, la dimension commerciale est aussi celle de la rentabilité, qui conduit à remplir les vols au maximum et à laisser aux salariés du passage la tâche de « *faire avaler la pilule* » [FLOTTES,

REBEYRAT, p 31]. Les salariés se retrouvent à faire l'interface par rapport aux choix commerciaux, à devenir de « *vraies éponges* » comme dit Jacques. Car « *l'enjeu du passage n'est pas seulement de traiter les aspects techniques de l'enregistrement / embarquement, mais de faire passer auprès des passagers les effets de la politique de rentabilité de la compagnie.* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2000 p 27].

Un des aspects de ces choix commerciaux que les agents se trouvent à assumer est le surbooking, action de sur-réserver par rapport au nombre de places réelles afin de garantir, quel que soit le nombre de passagers ne se présentant pas, un taux de remplissage maximum. La réaction est d'autant plus forte que pour certains systèmes informatiques, les passagers ne sont plus prévenus que leur inscription est en surnombre… Le « surboocking » représente un « *contrat cynique* » comme l'appelle l'expertise commerciale d'Air France, les passagers croyant être réservés quand ils se présentent. Ceci représente un état de fait « *incompréhensible par rapport à la promesse 'contractuelle' que symbolise le billet* » [BENHAIM, p 37]. Et ce sont les agents du passage qui gèrent la friction entre cet obstacle du voyage refusé et les attentes du passager.

Dans ce cadre, les passagers ne sont pas tous égaux. Les abonnés ont des droits différents. Ce qui amène les agents du passage à jongler. Par une inversion des situations, Catherine avance même l'idée de défendre certains passagers face au système de sur-réservation : « *Le 'but du jeu', c'est de protéger plus un passager qu'un autre, par exemple un enfant, un mineur, une personne handicapée ou un VIP.* » (Catherine). Pour assurer cette action de protection, l'agent peut aussi être amené à démythifier la relation commerciale privilégiée que représenteraient les abonnements de certains hommes d'affaire, qui se révèlent sans effet dans le cadre de voyages touristiques par exemple.

Dans l'avion, tout le monde arrive en même temps, les impératifs de sécurité s'appliquent à tous. La relation commerciale se révèle n'être qu'une facette, voire un habillage de la réalité du transport aérien.

3. Le passager citoyen

Une autre figure du passager refuse de se laisser « transformer en objet » par les processus d'enregistrement : le passager-citoyen. Si nous avons noté l'espace de l'aérogare comme un espace de désordre du point de vue industriel, de même que nous avons analysé le processus d'intégration de ce passager dans un ordre sécuritaire qui le contraint à obéir, cela ne signifie pas que l'espace devant le comptoir soit vierge de toute loi. Le passager s'inscrit en effet, dans cet espace public, où il peut s'exprimer, se déplacer, renoncer, repartir… Mais il doit respecter les règles de la vie en commun, les règles de civilité mais aussi les codes édictés par la société. La liberté d'expression, propre à l'espace public républicain, est déposée en sacrifice lors du passage des portiques d'enregistrement.

Et pour lui insuffler le respect de ces règles, édictées ou implicites, le passager rencontre un groupe professionnel dont la responsabilité principale est justement d'aider au passage dans le monde des règles aéronautiques.

B. L'agent de passage dépositaire de l'ordre

Si le passager trouve difficilement sa place dans ces modes disciplinaires, qu'ils soient liés à l'activité industrielle ou à l'ordre aéronautique, l'agent de passage se trouve lui aussi dans une situation contradictoire : d'un côté représentant de l'activité commerciale de l'entreprise, il doit apporter toute sa considération au passager - client ; de l'autre, dépositaire de l'autorité légale en matière de sûreté et sécurité, il doit faire admettre au passager cet ordre de la soumission. Mais dans ces deux dimensions, il est lui-même assujetti à l'autorité hiérarchique relavant du domaine industriel et tenu de respecter les règlements aéronautiques.

Au delà de ces contradictions, ou même au cœur de ces contradictions, nous découvrirons finalement ce qui fait aux yeux de ces salariés la richesse de leur métier, la motivation de leur engagement, voire même comme certains nous l'ont dit, la source de leur plaisir au travail - et de leur souffrance.

1. Le travail en contradictions

Les contradictions portées par cette situation s'expriment, dans la vie quotidienne au travail, à travers quelques grandes catégories, omniprésentes dans le transport aérien, que sont le temps, l'espace, l'uniforme et l'autonomie du travail. La discipline agence ces éléments pour faire de chacun un outil d'intégration dans l'univers aéronautique.

a. Le temps ou le salarié contrôlé

« *Ici on travaille en temps réel, on mesure tout de suite l'effet de ce qu'on fait* » (Rémi). Cela produit pour lui le stress du salarié, « *l'adrénaline qui fait tourner l'aérogare* ». Cette urgence ne laisse pas le temps de parler, de penser, de se structurer. Mais c'est aussi le respect de ce temps que l'on doit faire intérioriser par le passager : il n'a pas le temps de traîner, il ne doit pas être en retard. C'est dans cette relation au temps mesuré, en urgence, que le rapport au temps s'exprime pour les salariés. Tout est rythmé par le départ du vol, entre l'ouverture des banques et l'HLE (Heure Limite d'Enregistrement), puis l'heure du départ, puis souvent les retards qui se superposent à cette heure devenue théorique. La gestion de ce temps dont l'urgence augmente, pour s'arrêter d'un seul coup dès que le vol est fermé : l'urgence passe alors dans l'autre camp, celui des techniques, puis dans celui de la cabine et du cockpit. L'urgence se déplace suivant le temps du vol…

La deuxième appréhension de ce temps s'opère à travers les postes successifs imposés aux salariés. C'est un système informatique, LARA, qui gère ce temps des salariés.

> **Eric :** *Tu arrives le matin, tu signales ta présence en tapant ton nom au clavier et la machine te donne ton programme de la journée. Une*

arrivée, un départ, une arrivée, voilà ton programme. Avant, le programme était fait manuellement, ils avaient du papier millimétré avec le nom des gens, les numéros de vol de la vacation et ils faisaient coller les noms aux vols. Tu avais toujours moyen de t'absenter, en disant que tu avais besoin d'un quart d'heure, pour aller à la gestion du personnel, à l'habillement ou au service médical.

L'ordinateur peut être livré à lui-même, mais il travaille alors suivant les critères de base les plus efficaces pour lesquels il a été programmé au départ. Les agents lui reprochent alors d'agir toujours dans le même sens, plaçant en premier les tâches puis les repas, positionnant les pauses après. Des agents se retrouvent alors avec des plages de 8h sans pause… Dans ce cas, ce sont les leaders des équipes qui interviennent, qui positionnent d'abord les pauses dans les horaires, puis les repas avant de lancer la planification automatique. Ces plages sont alors respectées par l'ordinateur. La bataille pour la pause est donc permanente, car « *la machine n'a pas d'état d'âme* », comme le dit Eric, au point que « *tu finis une tâche à 10 h, tu t'aperçois que depuis 9h45 tu es programmé sur une autre* ».

Ce contrôle du temps a été en augmentation ces dernières années, notamment à la suite du plan Blanc (1994) qui a eu pour objectif d'augmenter la productivité des agents des escales de façon importante : « *Il faut des horaires adaptés à la charge : 'le personnel doit être là quand le client est là'* » comme dit le Projet escale (1994). Ce même principe a présidé à l'établissement de nouvelles grilles horaires correspondant davantage aux plages d'arrivées et départs des avions, regroupés pour amener la réduction du temps de correspondance. Le taux très important de temps partiels sur les deux escales de Roissy et Orly dépend notamment de la systématicité d'embauches à temps partiel pour Air France. Pour les agents, les plannings changent tous les jours, ce qui est difficile pour l'organisme : « *On ne mange pas à heure fixe, on commence le matin entre 5 h et demi et 7 heures pour la prise de service, donc on peut manger entre midi et demi et quinze heures. On a une pause de petit déjeuner de prévue, environ 20 minutes, qui nous permet de filer à la cantine et de grignoter quelque chose. On peut très bien, le matin, enregistrer un vol pour Francfort, prendre un*

déjeuner, ensuite être agent sur Biarritz, puis embarquer un Strasbourg, puis on va manger puis tenir pendant deux heures le comptoir informations et le lendemain, commencer par un embarquement, puis une arrivée... » (Catherine). Au point d'arriver à « *adapter son rythme de vie à son travail* » (Catherine). Ces changements d'horaire sont devenus un principe de fonctionnement, comme le note le médecin du travail de Roissy : « *50 % des agents connaissent leur planning plus de 15 jours à l'avance, 38 % entre 7 et 15 jours et 12 % moins de 7 jours* » [CARDINES, 1999, p 44]

Cette flexibilité semble être une marque de l'organisation d'Air France, comme le souligne Sonia qui vient d'Air Lib' :

> **Sonia :** *à Air Liberté, pendant une vacation, par exemple, on va faire de l'enregistrement. On descend au comptoir, on s'installe, et les pauses, c'est à qui voudra bien nous remplacer, comme souvent ils se connaissaient tous, ils se remplaçaient entre eux, et des fois, c'était 5 heures au comptoir sans être relevée. Alors que nous, c'est beaucoup plus varié, à Air France, on doit faire différentes choses pendant une vacation. On a des pauses, c'est plus intéressant.*

L'aérogare rythme la vie de ses salariés, tous les jours de 4h du matin jusqu'à minuit, y compris les dimanches et jours fériés. La disponibilité devient le mode de vie des salariés des comptoirs d'enregistrement, remettant en cause la barrière entre la vie personnelle et la vie professionnelle. *« Le travail qui se métamorphose dans ses formes accapare malignement, au-delà de toute intensification du temps de travail, notre temps de non-travail.* » [ROZENBLATT 2002].

Cet accaparement du temps libre accompagne une prise de possession complète de l'agent de passage durant son temps de travail.

Le contrôle de la personne par le temps

« *On ne discute pas devant les comptoirs, on n'a pas le temps* » (Eric). Pour l'agent de passage comme pour le passager, la liberté d'être maître de son temps leur est retiré. Les affectations à des tâches particulières se succèdent, l'agent court à travers l'aérogare pour ne pas être en retard. Il se trouve alors enfermé dans une succession de tâches, identique à l'enfermement dans le rythme des tâches ménagères des personnels de maison noté par Anne MARTIN-FUGIER [1979] : « C*ette ronde des tâches s'intègre au corps de la domestique qui, peu à peu, remplace ses instincts, ses désirs, ses besoins par l'ordre tout mécanique imposé par sa fonction (...) Il y a comme* ***un écrasement de la personne*** *du domestique à l'intérieur des grilles descriptives qu'on lui impose* » (p 102-103)

C'est pour Michel FOUCAULT un objectif de contrôle de la personne qui apparaît : « *Les communautés monastiques en avaient sans doute suggéré le modèle strict : établir des scansions, contraindre à des occupations déterminées, régler les cycles de répétition* » [1975 p 175]. La discipline, autour du principe de non-oisiveté, pose le principe d'une utilisation exhaustive du temps, « *extraire du temps, toujours davantage d'instants disponibles, et de chaque instant, toujours davantage de force utile.* » [FOUCAULT, 1975 p 181]. Comme l'expose P. ROZENBLATT [2002] se basant sur Pierre NAVILLE, l'enjeu du temps est la liberté ou l'emprisonnement qu'il représente.

Le contrôle du temps permet le contrôle du salarié en obtenant son adhésion : « *Le système veut son aveu et pour l'obtenir, il brise en l'homme ce quelque chose qui se rebelle et qui tient à sa personne. Seul le temps de travail y parvient, pourvu qu'il soit assez long et bien contrôlé. Le travail est une contrainte ; si cette contrainte est assez persévérante, si l'homme ne peut y échapper assez longtemps, il finit par s'y identifier dans la narcose et la détresse* » [NAVILLE 1970 p 489]. Le salarié s'identifie alors, par la contrainte du temps, avec son travail. Simone WEIL avait déjà dénoncé ce processus : « *Nul n'accepterait d'être esclave deux heures ; l'esclavage, pour être accepter, doit durer assez chaque jour pour briser quelque chose dans l'homme* » [WEIL, 1941 p 205].

De ce rapport au temps du salarié de l'enregistrement, ressort une dimension de soumission qui prend la forme du contrôle de la personne. Pour autant, l'espace de l'aérogare permet au salarié de récupérer une partie de sa liberté.

b. L'espace de l'aéroport

Si le passager perd la maîtrise de son temps, il est aussi, une fois enregistré, parqué dans des zones délimitées. L'espace lui est mesuré, comme le temps lui est compté. Il ne s'appartient plus. C'est ce même espace que l'agent de passage est chargé de gérer, devant ou derrière les comptoirs, dans les salles d'embarquement ou dans les couloirs vers la cabine. Si lui aussi est parqué selon les zones autorisées, il a ses propres espaces, cachées, les coulisses du spectacle, mais loin des banques d'enregistrement. Pour autant la liberté qu'il acquiert par sa faculté de se déplacer, lors de tâches particulières, n'est pas totale. L'espace de l'aérogare est d'abord un espace contrôlé.

L'aérogare moderne

La conception du rôle des agents du passage apparaît comme l'histoire de la fragmentation des zones et des emplois concomitamment à l'aménagement des aérogares.

« *Les locaux où arrivent, mangent, se reposent ou se distraient les passagers doivent à Paris être beaux, plus beaux qu'ailleurs, cela va de soi* » [BOZE, 1944, p 17]. A partir de cette remarque faite en 1944 pour orienter le transport aérien des années suivantes, il aura fallu plus de quinze ans pour arriver, avec l'inauguration du nouveau hall de l'aérogare d'Orly, à la conception actuelle de l'aérogare moderne. Dans cet univers, comme dans les gares du XIXème siècle, « *Les voyageurs devaient être conduits « nécessairement » et « naturellement » vers les guichets, le magasin à bagages et les salles d'attente, par « le chemin le plus court possible* » [CARON, 1994, p 12]. C'est à cette occasion qu'est mise

en place la fracture entre l'enregistrement et l'embarquement, par la création d'espaces spécifiques et de sas pour franchir les étapes avant le départ. Désormais, le voyageur se rend à Orly, il s'enregistre puis parcourt seul les 400 mètres de galerie jusqu'à la porte d'embarquement.

A l'issue de la guerre, les passagers étaient embarqués dans un bus depuis l'aérogare des Invalides, qui les emmenaient directement au pied de la passerelle des avions. « *Le personnel commercial qui a commencé, c'était ceux qui étaient dans les agences, ils n'étaient pas nombreux. Il y avait une agence rue Scribe, et le Carlton. Les Invalides, c'est venu un peu plus tard. Là on a commencé à avoir des agents au comptoir, des agents commerciaux. (…) Il y avait une agence AF au carrefour Chateaudun, c'était de là que partaient les passagers. C'était une toute petite agence* » (entretien avec A. DUFOUR). Pour l'Air France des lignes internationales, rien n'était alors trop beau pour assimiler le vol à un moment de luxe et de raffinement. Ainsi à New York, les luxueux salons d'attente avenue de Madison accueillaient les passagers qui étaient ensuite conduits à l'aéroport de la Guardia où un petit déjeuner leur était offert [ZIEGLER, 1991 p 46]. Mais rien n'indique le traitement réservé aux passagers des réseaux coloniaux, qui formaient la part la plus importante du trafic Air France (et de sa rentabilité) dans cette période jusqu'à la fin des années 50. Sans parler bien sûr des infrastructures dans les pays d'Afrique par exemple, où la piste en terre était la règle et obligeait à conserver les robustes DC3 [ZIEGLER, 1991 p 36], et où les infrastructures étaient souvent limitées à une piste naturelle et un hangar surchauffé.

En 1950, la première aérogare d'Orly sert essentiellement aux passagers en correspondance. « *L'aérogare actuelle est provisoire. (…) Elle se compose essentiellement d'une zone publique (toute la partie Nord-Sud) et d'une partie sous douane. La zone publique : librement accessible au public, elle comprend : les bureaux commerciaux des principales compagnies aériennes, une grande salle d'attente (avec bar et restaurant de 120 places environ), et une salle à manger réservée d'une trentaine de places. Au Sud, elle se termine par un hall donnant accès à la zone douanière et aux cars à destination de Paris (Gare des Invalides). La zone douanière : elle offre deux circuits pouvant être*

indifféremment suivis pour les arrivées ou les départs. C'est en les parcourant que les voyageurs accomplissent les diverses formalités auxquelles ils sont astreints : contrôle sanitaire, contrôle des passeports, déclaration en douane et visite des bagages. » [BRUNEL 1950]. Durant cette période les emplois de vente et de comptoir d'enregistrement se confondent peu à peu : « *Depuis des années, Air France recrute avec un soin particulier ses Agents commerciaux en exigeant d'eux, solide bagage universitaire, présentation impeccable, dynamisme, connaissance parfaite de l'anglais voire d'autres langues étrangères. (…) Pour le plus grand nombre c'est le travail harassant d'une réservation, d'une banque de départ, d'un comptoir d'agence : téléphone, télégramme, établissement de billets, discussion avec le client tout cela à une cadence sans cesse accrue au grand dam du système nerveux* » [Transports aériens, journal de la CGT Air France août 1958].

En 1961, l'ouverture de la nouvelle aérogare d'Orly révolutionne l'enregistrement. Le flux toujours plus important de passagers « *rend désormais impossible l'enregistrement du passager en ville et l'acheminement individuel jusqu'à l'avion. En quelques années, c'en est fini de l'accueil dans les luxueux salons des invalides ou des grands centres-villes occidentaux, des petits déjeuners offerts à l'aéroport pour faire patienter en attendant l'embarquement. Désormais, le passager demeurait livré à lui-même jusqu'à l'enregistrement, le trajet ville -aéroport banalisé et les contrôles de police étaient ressentis comme une agression par des voyageurs que ne guidait plus un personnel attentionné. Habitués à être conduits de bout en bout par les agents de leur compagnie, les passagers furent profondément déroutés par ces vastes halls et ces longs couloirs qu'ils admiraient mais dans lesquels ils ne savaient pas trouver les indications utiles. Ces passagers laissés seuls jusqu'à la salle d'embarquement, exprimèrent souvent leur mécontentement devant ce qu'ils interprétaient comme une baisse de la qualité de service offert par les employés de la compagnie.* » [ZIEGLER, 1991, p 146]. Un article du Monde [23 février 1961] assimile cette situation à celle faite au passager des transports ferroviaires.

La conception de cette aérogare ouvre la voie à la démocratisation du transport aérien, avec bientôt l'arrivée des premiers gros porteurs. C'est tourné vers l'avenir que DE GAULLE salue l'ouverture de cette aérogare du futur : « *De même qu'en inventant et répandant, par exemple, la Caravelle, le Mirage, l'Alouette, etc., nous aidons l'homme à se servir de l'air, ainsi en mettant en service cette grandiose construction, nous ajoutons quelque chose d'exemplaire aux communications humaines du présent et de l'avenir.* » [Discours du 23 février 1961]. Le nouvel agencement consacre l'organisation de l'espace en une zone de représentation et les coulisses de ce spectacle : « *Le passager, arrivé à l 'aéroport, se présente à la banque d'enregistrement pour accomplir les formalités de départ. C'est là qu'il présente son billet et rencontre les nouvelles installations de la Compagnie destinées à faciliter l'enregistrement de ses bagages : ceux-ci sont placés sur un plateau, l'agent de comptoir l'amène vers lui automatiquement, place les étiquettes et, sur les touches de son clavier alphanumérique, compose le numéro du vol. Aussitôt des impulsions magnétiques, renvoyées par un ordinateur situé à paris à une distance de 10 km, l'enregistrent en code sur les plots magnétiques dont la partie inférieure du plateau est munie. Le plateau, avec son chargement de valise, suit un train de roulement et* ***disparaît en coulisse*** *pour rejoindre automatiquement la salle où sont concentrés,* ***de l'autre côté de la « frontière »****, les bagages à charger sur l'avion considéré.* » Le passager enregistré atteint alors cet 'état de grâce' du voyage : « *Il jouit déjà du premier plaisir du voyage aérien qui est* ***de n'avoir à se préoccuper de rien.*** » [Brochure Air France 1967]

En 1972 à Air France, la mise en place des systèmes informatiques de réservation définit définitivement le passage à l'ère industrielle. L'enregistrement devient « banalisé », le passager se présente au comptoir qu'il veut : « *Jusqu'en 1965 les opérations d'enregistrement des passagers et de contrôle du chargement des avions se faisaient manuellement. Le contrôle du chargement commençait quinze minutes avant l'enregistrement du dernier passager et se poursuivait quinze minutes après. L'ordinateur fait ces travaux en trente secondes.*» [REICHMAN, METZLÉ, 1972 P 248]

Le premier repère pour le passager, dans cet espace organisé, est constitué par le comptoir.

Le comptoir

La première fracture créée par cette nouvelle organisation est l'instauration du comptoir comme lieu de travail. Le comptoir protège les salariés : « *Si tu te mets dans la peau du client, tu nous regardes derrière les banques d'enregistrement. Le client voit des hommes et des femmes troncs avec l'uniforme de Air France, certes mais qui sont retranchés. Je dis aux stagiaires, méfiez-vous, vous allez avoir là des gens qui ont deux heures de retard, les passagers bouillonnent, et ils ont le sentiment que* ***nous sommes nous, dans le fort Chabrol.*** **»** (Rémi). Pour Jacques par exemple, le comptoir ne limite pas la communication comme pourraient le faire des vitres de protection comme il en existe dans de nombreuses administrations. « *La posture qui consiste à se mettre à la place des gens qui font la queue paraît d'autant plus nécessaire que le comptoir fait figure de barrière entre la compagnie et ses clients* » [BENHAIM 1994 tII p 31]

Face à ce passager qui se déplace, le salarié est statique et au contraire n'a pas le droit de se déplacer, cloué à sa banque devant les passagers : « *On quitte la banque à la fin de notre tâche. Si j'ai envie d'aller aux toilettes, je le demande, s'il y a vraiment beaucoup de monde, je me retiens, et j'y vais s'il n'y a personne* » (Sonia). Les salariés sont astreints à rester derrière le comptoir, ce qui ne facilite pas la gestion de la file :

> **Catherine : C***a m'arrive de sortir de derrière le comptoir, mais c'est très rare. C'est rare parce que quand on n'a qu'une banque, on évite de bouger. Une fois, avec un couple de petits jeunes d'une vingtaine d'années, j'ai vu qu'ils avaient un chien avec eux. Et il m'a semblé que c'était un pitbull. Ils avaient donc l'intention de voyager avec. J'ai été les voir, j'ai demandé la race du chien. Ce n'était pas un pitbull, c'était un*

chien anglais. Adorable, la chienne. Une jeune chienne très gentille, qui m'a fait la fête, qui a voulu jouer avec moi. Les jeunes avaient une tête sympa, les cheveux en pétard tous les deux, je les ai trouvés mignons. En fait, il s'est avéré que c'était un chien interdit aux transports, donc ils n'ont jamais pu partir. J'ai demandé confirmation, parce qu'ils étaient tellement sympas, la chienne tellement gentille, quelque part, cela me fait mal au cœur. Ils ont été adorables, ils l'ont très bien pris.
En général, c'est plus pour aller voir un passager, pas pour le mettre à l'écart, mais lui faire comprendre que ce serait bien qu'on puisse le voir après tout le monde.

Comme le montre l'étude ergonomique d'UNITECH, les agents sortent souvent de la protection apportée par leur banque : pour accéder à la maintenance ou à l'approvisionnement des cartes d'embarquement à l'arrière de la banque, pour terminer un enregistrement sur un poste contigu en cas de blocage du terminal, pour répondre au téléphone du « coordo », pour aider les personnes âgées et les U.M. à poser leurs bagages… [UNITECH, 1989, p 58]. Mais la zone devant le comptoir n'est pas d'accès aisé. En cas de dysfonctionnement, quand une banque tombe en panne, que ce soit les tapis bagage ou les éditeurs de ticket, il est quasiment impossible de pouvoir changer de banque pendant l'enregistrement car le vol est traité sur plusieurs banques qui doivent être contiguës. Le salarié doit donc continuer l'enregistrement dans des conditions difficiles jusqu'à l'arrivée de la maintenance (arrivée difficile du fait du manque de place). [TASSAIN, 1996]

Sous le regard

Les comptoirs de vente traditionnels, dans les aérogares comme dans toute agence séparent la partie privée de la partie publique, chaque salarié pouvant se retrancher directement vers la partie privative cachée aux yeux du public. Ici comme dans la plupart des grands aéroports actuels, l'enregistrement est adossé soit aux tapis bagage, soit à la zone d'attente. Il n'y a pas de zone de repli pour les agents seuls face au public. Se cacher devient impossible, dans ce métier où les salariés sont pourtant soumis à la pression constante des passagers :

Catherine : *Quand je suis rentrée chez Air France, ma grand-mère est décédée 3 ou 4 mois après, et je l'ai appris sur le parking, dans ma voiture. Je suis arrivée ici, j'étais en larmes. Mais comme j'étais en CDD, je me suis dit : je vais aller me jeter du maquillage, je ne vais pas dramatiser et passer la journée à pleurer. Je n'ai pas pu m'acheter de maquillage parce que c'était du Duty Free et je n'y avais pas droit, j'avais le maquillage qui avait un peu coulé. J'ai mes collègues qui me regardaient sans oser me parler, ils se posaient des questions, ils étaient mal à l'aise vis-à-vis de moi. Ils voyaient que j'avais pleuré c'est toujours délicat de se retrouver face à une personne comme ça. Et moi, je me suis dit : tant pis, je vais faire ma journée.*
La seule chose qui m'a gênée, c'est le regard des autres sur moi.

Un autre aspect du travail dans ces halls d'enregistrement noté par le médecin du travail [TASSAIN, 1996] est le bruit dans un site de travail où les sons se répandent. C'est aussi un élément des mauvaises conditions de travail que relève l'enquête à Roissy : « *Non seulement les agents travaillent en permanence dans le bruit de la foule et de l'aérogare, mais l'encadrement utilise le micro à tort et à travers en salle de repos* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 12].

L'embarquement : un moment où le salarié travaille sans protection

Le salarié est souvent obligé d'abandonner la protection du comptoir, qui se révèle alors un signe distinctif de l'enregistrement. C'est le cas notamment de l'embarquement, moment où on fait l'appel des passagers déjà enregistrés pour les inviter à monter à bord. Comme le dit Catherine, « *se retrouver face à 100 personnes qui ne les lâchent pas des yeux, pour faire une annonce, ce n'est pas facile* », car l'embarquement est bien le moment où les salariés sont les moins protégés.

Chacun trouve alors sa propre stratégie pour rencontrer les passagers : « *J'essaye moi de regarder tout le monde, et quand je trouve une personne sur qui fixer mon attention, c'est elle que je vais essayer d'attirer. Cela va dépendre un petit peu, cela peut être un enfant cela peut être une grand-mère, une femme, cela dépend complètement.* » (Catherine). Pour Maria, l'apprentissage de l'embarquement a été difficile, mais se crée l'habitude de parler devant 300 ou 400 personnes dont l'attention est plus portée vers l'annonce que vers sa propre personne. Travailler à l'embarquement sans protection, c'est néanmoins faciliter la communication, la rupture de frontières, comme les PNC avaient pu nous le raconter lors de certains contacts privilégiés avec des passagers :

> **Catherine** : *L'embarquement, en général, cela se passe bien, c'est une des parties que je préfère. C'est là qu'on peut avoir le plus de contacts avec les passagers. Quand on a un vol retardé d'une heure, par exemple, cela nous laisse une heure pour discuter avec les passagers. Ils sont charmants, il y en a qui sont adorables. C'est des petits morceaux de vie que l'on se raconte, nous on parle de ce qui se passe au niveau de l'aérien, parce que quand les gens ne connaissent pas grand-chose, ils sont avides de savoir comment cela se passe. Et quand je tombe sur des gens qui ont des métiers pas banals, je suis curieuse aussi de découvrir ce qu'ils font, ce qui peut exister en dehors de chez Air-France. L'embarquement, c'est le moment je préfère.*

La salle d'embarquement reste un lieu 'entre deux', une rupture de rythme dans la tension du départ : « *Quand on a enregistré, on se dit 'ça y est, ça commence', on passe la douane et puis on se sent bizarre, comme un flottement. En fait, ça n'y est pas du tout. D'abord il n'y a personne de la compagnie, puis on attend en faisant attention au temps. Et puis tout d'un coup c'est le rush. Et ce n'est pas fini, parce qu'après il y a le bus. C'est sûr qu'on se sent un peu ballotté* » [BENHAIM, 1994, t2 p 34].

La structuration en zones : le morcellement du personnel

Si les agents de passage circulent librement dans l'aérogare et ses coulisses, ils subissent néanmoins cette coupure entre différentes zones qui les empêche d'aller sur certains lieux de l'aéroport. Nous avons noté lors de l'étude sur le travail de piste, que cette coupure avait pour rôle principal de séparer le sale du propre, l'effort et la sueur du voyage avec son mythe de propreté et de sûreté.

Ceci implique que les agents d'enregistrement, avec leur uniforme propre, ne se mêlent pas avec ces personnels besogneux… du moins devant les passagers : si les salles de repos sont séparées et présentes dans chaque zone spécifique, les cantines et locaux syndicaux représentent des lieux de rassemblement. Seuls les cadres, certaines fonctions comme les coordos et les représentants syndicaux ont le droit de se déplacer dans les différentes zones et remplissent de fait des fonctions d'homogénéisation du personnel.

> *« L'aéroport, enjeu de pouvoir entre ses différents espaces et fonctions, l'aéroport est un territoire hétérogène, à identité multiple. Si l'on considère la manière dont figurent les différentes compagnies aériennes, cet espace apparaît d'abord comme un lieu d'enjeux de pouvoir, enjeux d'image et d'identité qui se traduisent par des effets à la fois de visibilité, de représentation et d'occupation du territoire* » [BENHAIM, 1994, p 88]

Ceci n'est pas sans de problème, par exemple quand il s'agit d'amener à l'avion des bagages initialement prévus pour la cabine par le passager indélicat et que l'agent de passage se trouve amené à retenir en salle d'embarquement.

> **Rémi :**. *Et là tu as un problème d'organisation, de badge, à savoir que les manutentionnaires sont habilités à travailler sur la piste autour des avions, et donc n'ont pas le droit de monter chercher les bagages. À la fin, c'est le coordo et les personnes de bonne volonté qui s'y mettent tous et descendent les bagages.*

Le passager se trouve lui-aussi morcelé suivant les phases de son vol, passant successivement de l'état de « *réservant* » à celui d'« *embarquant* » puis « *passager* » puis « *débarquant* » et demandant à ce que son intégrité soit respectée :

> « *Le client n'est pas "saucissonnable" en tranches qui correspondraient à la segmentation verticale interne à l'entreprise. Le client est "horizontal" et, dès lors, qu'il s'est acquitté de son billet d'avion, s'attend à être pris en charge globalement, d'aéroport à aéroport, par le prestataire de service que constitue un transporteur aérien comme Air France.* [AFPA/ADP 1973]

L'agent de passage est celui qui se repère dans l'univers de l'aérogare, c'est aussi celui qui peut se déplacer et franchir quelques barrières. Pour les passagers, ce passage entre les zones est soumis aux douaniers et agents de sûreté, qui assurent le rôle de ces personnages de la mythologie accompagnant le passage d'un monde à l'autre....

La coursive du porte-avions

Autre lieu de reconnaissance, les couloirs souterrains de Roissy où s'ouvrent les bureaux des nombreuses entreprises sous-traitantes, les bureaux de la CGT Air France (les autres syndicats ont leurs propres locaux dans d'autres bâtiments), quelques distributeurs de café. Le seul jour provient de baies vers le plafond donnant au ras des parkings des taxis.

Sous une autre aérogare, il existe un long couloir souterrain où se trouvent le restaurant du personnel, les locaux du Comité d'Établissement, divers locaux qui ensemble permettent au personnel de se créer une unité au-delà du fractionnement imposé par l'organisation du travail. Les kilomètres de couloirs souterrains qui longent les aérogares ont leur vie propre, inconnue du public sans être pour autant interdits. C'est un lieu réservé, à l'abri du regard.

Cette configuration spécifique à Roissy (les mêmes bureaux à Orly sont situés en hauteur, dans les bâtiments dominant les aérogares) illustre bien la métaphore du porte-avions qu'avait repris l'encadrement de l'escale de Roissy lors de la présentation du plan de redéploiement en 1994 face à l'encadrement d'Air France réuni : il s'était présenté devant le forum coiffé d'un béret de marin

de l'aéronavale. Et de fait, les couloirs évoquent plus les coursives d'un porte-avions que le bâtiment clair et aéré des entreprises modernes.

L'image du porte-avions avait été présentée ainsi à cette occasion :

> « *CDG+ORLY : le porte-avions Air France. Deux ponts d'envol : ORLY et CDG ; 350 décollages et atterrissages par jour à Roissy ; 50 décollages et atterrissages par jour à Orly. 4000 personnes à bord, de nombreux corps de métier, une logistique forte . Une plate-forme inter-armes : point de croisement PNT, PNC, agents sol. Point de rencontre des CDR lignes, fret, France maintenance* » [Projet Escale juillet 1994]

Cette conception de l'aéroport de Roissy recouvrait aussi l'idée d'un ensemble fonctionnel, où les services d'encadrement tels que le service formation, la direction, les études étaient repoussés vers les locaux à proximité du siège d'Air France et en dehors de l'escale. L'absence de bureaux dans l'aérogare de Roissy est patente, contrairement à Orly où l'infrastructure nécessaire à un grand aéroport a pu trouver sa place dans les locaux au-dessus de l'aérogare. La notion de salle de repli rappelle par exemple fortement un terme militaire, utilisé en opposition avec le « Front Line » utilisé lui aussi couramment par l'encadrement : il y a la guerre, il faut se mobiliser et faire face pour relever le défi. La salle de repli est à l'arrière des lignes.

De là à s'interroger sur la place réservée aux salariés dans la conception qui a présidé à l'élaboration de l'architecture de Roissy, il n'y a qu'un pas. Ce qui apparaît de prime abord, est que l'aérogare lumineuse, le premier pas vers le ciel, est aussi une aérogare où il est impossible de se cacher pour les salariés. Les salles de repos et les coursives du « porte-avions » sont éloignées, comme en témoignent les agents lorsqu'ils doivent, pour se replier après une altercation par exemple, traverser la foule des passagers. Ce lieu ouvert et sans protection, nous amène, à l'identique du temps contrôlé, à définir l'espace de l'aérogare comme un espace contrôlé, suivant M. FOUCAULT [1975] à propos du modèle de prison panoptique.

c. De l'uniforme à l'uniformité

Si le temps et l'espace sont contrôlés, c'est aussi le corps des salariés qui est surveillé de près. Personnels en représentation permanente, comme pour les Personnels navigants commerciaux que nous avons étudiés, ces agents du passage assument en effet une fonction de représentation de la compagnie. Leur présentation est imposée, par l'uniforme, le sourire. L'uniforme est ce qui permet au passager de se repérer dans ce monde et de s'obliger à accepter la dimension aéronautique. Il représente l'ordre, public comme privé. Il impose au passager la fonction en créant la distance et protège le salarié [GOHIER 1997] : « *La représentation sert à exprimer les caractéristiques de la tâche exécutée plutôt que celle de l'acteur* » [GOFFMAN, 1987, t1 p 79].

> **Catherine :** *Je crois que pour certaines personnes, l'uniforme impose un certain respect. Est-ce que c'est l'uniforme qui est respectable, la personne en elle-même, je ne sais pas. Mais il y a aussi des gens que rien n'effraie.*

En même temps, l'uniforme puise ses sources dans la tradition militaire de l'aéronautique qui, on l'a vu, structure les rapports internes aux compagnies aériennes. Albert MILLS [1998] souligne comment, pour Imperial Airways dans les années 30, l'obligation de recruter 75 % du personnel au sol dans l'armée, lié à l'interdiction de l'armée pour les femmes, a pu marquer par la suite l'organisation de British Airways et s'appuyer largement sur le poids de règles aéronautiques s'apparentant à des règles militaires. Se lient ici uniforme et respect des règles, pour le salarié comme pour le passager.

Le moule Air France

Air France donne une dimension supplémentaire à ce contrôle en imposant un résultat irréprochable dans le port de l'uniforme :

> « *Quelque temps avant la fin du contrat en CDD, tout s'écroule : je suis convoquée par mon responsable qui me dit : ' sur ton travail je n'ai pas de remarques, c'est très bien ; mais alors ta coiffure, cela ne va pas du*

tout ! Si tu ne changes pas tu ne seras pas gardée !' (…) Depuis cette notation, dans l'uniforme je suis rentrée dans un moule ; je suis hôtesse à Air France ; je suis très différente de ce que je suis dans la vie, chez moi ; j'obéis et je m'en veux » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 17]

C'est donc un contrôle des agents qui peuvent être pris en défaut « *sur n'importe quel détail de non-conformité physique, vestimentaire ou comportemental, même si l'encadrement convient qu'au niveau du travail, techniquement il n'y a pas de problème* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 18]. C'était aussi une des réactions d'Eric : « *tu ne te promènes pas avec des chaussettes blanches, sinon ils t'attrapent dans les couloirs 'ah, les chaussettes blanches interdites !' Des trucs que même à l'armée je n'ai pas eus !* »

Ce poids de l'uniforme et du maintien rigide qu'il impose à la personne entière est spécifique à Air France, nos interviewés ont souligné qu'Air Lib' ou Aéroports de Paris n'ont pas la même approche. C'est qu'Air France conjugue, au travail dans les aérogares, une dimension de représentation nationale de la France avec le rapport spécifique au vêtement en France, les uniformes français étant conçus par les plus grands couturiers de Paris.: « *Je pars du principe, je travaille dans une compagnie, c'est vrai que je ne suis pas responsable du retard, j'estime que ce n'est pas de ma faute si l'avion est en retard. Mais je représente une compagnie, donc j'assume. C'est en partie à cause de moi qu'il est en retard. Donc je lui dis : 'Monsieur, je comprends'…* » (Sonia). Dans les compagnies américaines par exemple, le rapport à l'uniforme est moins prononcé.

Catherine : *Ce que je trouve aberrant, c'est qu'à partir du moment où on sort de chez soi à 5 heures du matin, on revêt un uniforme de Air France, et alors on doit être telle qu'Air France le conçoit. C'est-à-dire souriant, aimable, attentionnée, laisser le passage à tout le monde, avoir un sourire jusque-là, être de super humeur, ne pas fumer en public, ne pas boire en public, ne pas manger en public. Mais on est des êtres humains !*

Maria parle aussi de l'exigence à Air France d'une tenue « *à quatre épingles* » et d'être maquillée pour les femmes. L'obligation de se tenir d'une certaine façon, de se percevoir en permanence comme représentant de la compagnie, forme les salariés dans leur corps jusqu'en dehors de l'entreprise. Le contrôle d'Air France porte sur l'ensemble de la personne :

> **Catherine : *O***n *a tous le même uniforme. Mais de là à obliger des filles à se coiffer d'une certaine façon et pas d'une autre, à mettre telle barrette et pas une autre, mettre tel rouge à lèvre et pas un autre, être manucurée, il faut arrêter. Aéroports de Paris nous autorise, par exemple, à porter les uniformes sans collant. Air France nous l'interdit. On peut s'attacher les cheveux avec un stylo, à Aéroports de Paris. Air France nous l'interdit. On avait le droit, à Aéroports de Paris, de mettre du dermophile indien. Air France, c'est rouge à lèvres rouges ou rien, c'est rouge à lèvres rouge ou tu t'en vas. Obliger les gens à mettre une seule bague par main, à mettre un seul bracelet par main, à mettre une seule boucle d'oreille… J'ai été traitée de crade et de dégueulasse parce que j'avais une queue de cheval. J'étais coiffée impeccablement, pas un cheveu ne dépassait, mais j'avais une queue de cheval on m'a dit que j'étais crade et dégueulasse. Cela, cela n'existe pas chez Aéroports de Paris.*

La constitution du groupe des salariés à Air France prend ce détour particulier. Loin de faire confiance au travail en commun pour constituer ce groupe aux yeux des passagers ou des autres entreprises, la compagnie impose des modalités de reconnaissance qui visent à former la personnalité du salarié. L'identification à l'entreprise participe de ce mouvement. Anne FLOTTES et Jean-François REBEYRAT reviennent sur cette idée d'un « *moule Air France* » :

> « *Ce que dénoncent les agents c'est moins l'uniforme que ce qu'ils appellent 'le moule' et surtout les pressions de l'encadrement de proximité pour les y faire rentrer. Même sous l'uniforme, le comportement des agents est différent le soir et dans la journée, lorsque*

les encadrants sont là où quand ils ne le sont pas » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 16]

L'apparence imposée complète le contrôle du temps et des déplacements par le contrôle du corps.

d. Le contrôle du corps

Finalement, c'est bien la question du corps du salarié qui se trouve en jeu. Ce corps assujetti qui, nous dit Michel FOUCAULT est au centre des rapports de pouvoir qui « *opèrent sur lui une prise immédiate ; ils l'investissent, le marquent, le dressent, le supplicient, l'astreignent à des travaux, l'obligent à des cérémonies, exigent de lui des signes* ». L'objet de recherche devient les mécanismes par lesquels les *« effets de dominations ne soient pas attribués à une appropriation mais à des dispositions, à des manœuvres, à des tactiques, à des techniques, à des fonctionnements.* » [FOUCAULT , 1975 p 35]

Le sourire en fait partie, comme prise de possession du corps par l'entreprise comme le rappelle Maria : « *Je me dois d'être souriante et aimable* ». L'oubli de sa personne est nécessaire, sous peine de rejeter sur le passager ses propres problèmes « *quand j'étais PNC, on m'a toujours dit qu'il fallait faire abstraction de problèmes qu'on pouvait avoir dans la vie privée,* ***il faut toujours avoir le sourire ».***

Air France a mis en place une démarche de « balises de service », permettant de mesurer de façon quantifiée le service rendu, chacun des points pouvant être noté. Ces règles représentent autant des engagements de la compagnie vis-à-vis du passager, dans le cadre de son contrat commercial de voyage, que des obligations répétées pour le salarié, encadrant sa représentation :

> « *1.4.06 : Le client doit être accueilli avec sourire et attention dès son arrivée au comptoir…*
>
> *1.4.09 : vous avez une présentation irréprochable*

1.4.10 : votre tenue vestimentaire est soignée. Dans tous les cas où l'uniforme Air France est porté, il doit l'être conformément au manuel de l'habillement.

1.4.11 : vous parlez avec chaleur tout au long de l'entretien.

1.4.30 : vous dites au revoir au client avec une formule de politesse.

2.2.13 : vous êtes souriant et attentif tout au long de l'entretien

2.2.51 : en cas d'irrégularité, vous donnez les raisons qui expliquent les difficultés rencontrées et l'heure estimée du départ.

2.5.50 : Embarquement : vous souhaitez un bon voyage, de façon aimable et souriante en regardant le client » [Balises de service Air France septembre 2001].

Rémi, qui est superviseur et qui met en avant son expérience, relativise ces consignes, mettant surtout l'accent sur la normalisation de l'accueil : « *D'un vol à l'autre, les clients habitués me disent, tu tombes des fois sur un équipage !... Des équipages au top, qui en font le maximum, et puis le vol d'après tu as l'équipage qui fait la gueule* ». Et à la question de savoir si cela ne donne pas un cadre fonctionnel et rigide à une relation, Rémi explique qu'il s'agit de faire porter l'attention surtout sur des attitudes que les agents pratiquent déjà, telle que la façon de dire 'bonjour Monsieur' plutôt que simplement 'Bonjour'. L'uniforme apparaît alors comme un des moyens essentiels de contrôle du corps, avec « *ces obligations qu'impose le port de l'uniforme : une attitude responsable, une certaine retenue dans le geste et la parole, un maintien obligé, une qualité d'écoute envers autrui, une modestie suivant le personnage, le respect de soi et des autres* » [GOHIER 1997 p25].

Il faudrait aussi s'interroger pour déterminer si l'uniforme ne prend pas davantage la dimension de contrôle du corps, dans ce métier du passage à majorité féminin, que chez les pilotes où à l'inverse, il exprime le pouvoir et la responsabilité. Le corps de la femme doit être caché, comme dans ces premières années de British Airways où l'uniforme cachait les formes des premières hôtesses de l'air [MILLS 1998 p 178]. Le corps est au centre des enjeux de contrôle par l'image qu'il donne de la compagnie, et comme outil de production qui doit rester disponible. C'est aussi le corps du passager, objet doté d'une vie

propre, avec ses peurs et ses réactions. Ce corps empêche de traiter le passager comme un simple objet industriel.

En même temps, nous avons pu constater, comme l'a souligné Anni BORZEIX [2000], que le corps est un des objets sociologiques les plus difficiles à aborder. Si l'uniforme est là pour le cacher et le maîtriser, c'est que ce corps exprime un être social irréductible, enjeu de normalisation.

e. Le rapport hiérarchique

Au-delà du temps, de l'espace et du corps, un dernier élément apparaît dans ce contexte de contrôle des salariés : l'appareil hiérarchique, omniprésent dans un travail pourtant normé et soumis à l'heure de départ de l'avion. Dans le cas des navettes par exemple, un avion part pour certaines destinations toutes les demi-heures, le processus s'engageant donc avant même que l'avion précédent soit parti. Dans cette zone, l'encadrement reflète l'urgence de la demande par son propre engagement, comme l'explique Sonia : « *Il n'y a pas quelqu'un derrière qui me dit : allez, dépêche-toi, dépêche-toi. Non, ce n'est pas ça, on s'en rend compte tout de suite qu'ils sont submergés, quand il y a du monde. Il y a des appels partout dans la régulation, cela fait qu'on est poussé par le stress, c'est stressant parce que c'est rapide* ».

La hiérarchie oscille entre autonomie et contrôle, autonomie dans l'organisation du travail, contrôle portant sur les personnes. Comme nous l'avons montré, l'organisation du travail est déléguée au système informatique. Quand le travail manque, une certaine tolérance admet que le salarié puisse retirer de l'affichage au-dessus de sa banque le vol qu'il suivait et revenir à la régulation. Ce n'est pas toujours le cas, comme l'explique Eric dans d'autres circonstances :

> **Eric** : *L'encadrement arrive, il dit : « il est où, lui ? ». Tu dis que tu es parti aux toilettes. Tu as ce que tu appelles le petit chef de file qui vient et qui dit : « vous êtes à quatre sur le vol, ce n'est pas bon, il n'y en a qu'un qui reste et je récupère les trois autres ».*

Le rapport hiérarchique s'approche de ce que nous avons pu constater dans les autres secteurs aéronautiques, notamment sur les centres de révision : la grande autonomie laissée dans le travail, est régulée néanmoins par le fonctionnement général du système du flux continue. La hiérarchie apparaît alors comme un régulateur de cette tension du flux continu. Le contrôle hiérarchique s'opère alors, notamment chez Air France, sur d'autres aspects, tels que la reconnaissance salariale, le port de l'uniforme, le respect des horaires.

La hiérarchie peut être amenée à jouer aussi un rôle dans la relation avec les passagers.

La transgression des petits chefs

Ce que reprochent le plus les salariés à la hiérarchie, est la 'trahison' face à l'ennemi tel que le superviseur qui arrive au milieu d'un conflit entre le salarié et le passager, et prend fait et cause pour le passager. Cette trahison que les salariés refusent a d'abord pour sens de situer le responsable hiérarchique par rapport au salarié : le superviseur ou l'AME est au-dessus des règlements, il est la source de la discipline, il a le droit d'ignorer ou de contourner les règles. Le passager est pris ici dans le rapport entre le salarié et la hiérarchie.

> **Jacques** : *il n'y a qu'une partie de la hiérarchie qui nous soutient face aux clients. Parce qu'en général, le truc, c'est d'abonder dans son sens. Prendre l'agent pour un idiot, devant ce même agent... Et ça, ça marque. On a une violence psychologique de la part du passager, puis après, on se retrouve avec une violence simple du côté hiérarchique.*

L'intervention des cadres peut être un désaveu du salarié même s'il respectait les procédures :

> **Jacques :** *Qu'un agent se prenne la tête avec un passager, cela arrive tous les jours. C'est vrai que de plus en plus, la hiérarchie soutient les agents. Mais pas tous, ce n'est pas généralisé. Il y a des gens qui se disent, je vais régler le problème, même si je donne tort à l'agent. Ils disent : même si l'autre a crié, a insulté : calmez-vous, on va régler*

votre problème, et il s'en occupe. Il y a une partie de la hiérarchie qui soutient le salarié, et une autre qui préfère régler le problème. Ils ne tiennent pas compte que l'agent a respecté sa procédure, et que c'est pour ça qu'il est justement dans sa situation.

Ici encore dans ce rapport hiérarchique, intervient l'architecture des aéroports. Les aérogares se vivent comme des lieux de passage, des gares. L'ensemble de l'infrastructure technique est localisé dans un autre lieu de l'aérogare, comme à Orly, voire à l'extérieur de l'aérogare à Roissy. Les bureaux techniques, les organisateurs, les formateurs, tout cet ensemble de salariés qui donnent de la chair au squelette hiérarchique, sont éloignés. L'identification à une fonction commune technique, telle que peuvent le vivre les centres techniques, ne peut ici s'épanouir. Seuls les agents de l'escale et leur hiérarchie directe s'y trouvent, seul subsiste le rapport hiérarchique de production. Au point que l'expertise du CHS-CT parle de « *management par l'intimidation, infantilisant* ». Certains salariés ont même « *comparé la compagnie à une secte, un no man's land où on obéit, où les lois n'ont plus cours, où on perd son libre arbitre* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 29]

Quand nous avions analysé le compromis autour du travail dans la compagnie Air France [BARNIER, ROZENBLATT, 1995], nous avions mis en exergue le mélange d'autonomie et de contrôle du travail sur la base du respect professionnel autour d'un paradigme technique. Il semble que dans les aérogares, les éléments de cette configuration ne se retrouvent pas au profit d'un modèle beaucoup plus militarisé. L'explication avancée à ce propos, toujours par Anne FLOTTES et Jean-François REBEYRAT, est pertinente :

« *Notre hypothèse est donc que le management fait subir aux agents ce qu'on souhaite qu'ils fassent aux passagers : la séduction appuyée par la menace, facilitée par la fascination et la peur que suscite encore le transport aérien* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 33].

En même temps, la contrainte annoncée sur le passager devient moyen de communication, comme l'explique justement E. GOFFMAN [1987 p 228]:

« La forme la plus objective de pouvoir à l'état brut, c'est-à-dire la contrainte physique, n'est souvent ni objective ni brute, mais a plutôt une fonction visant à persuader le public. C'est souvent un moyen de communication plutôt qu'un moyen d'action. »

Mais cette situation paraît spécifique à Air France pour Maria. Selon elle, le contrôle est moins strict ailleurs, suivant en cela le même processus que pour le respect de l'uniforme. Nous voyons bien ainsi s'exprimer ici une des particularités de la configuration sociale d'Air France : la compagnie demande à la fois adhésion, voire identification des salariés à son image, assortie de la discipline nécessaire à son fonctionnement. Ces formes de domination visibles existent sous des formes plus latentes dans les autres entreprises même en l'absence d'uniformes. Elle se doit d'être toujours visible, à l'égard sans doute des salariés comme le montrent les galons des pilotes, mais aussi à l'égard des passagers.

En conclusion, nous voudrions revenir sur le rôle particulier joué par l'agent dans le dispositif aéronautique de régulation - dans le sens de l'insertion dans un ensemble de règles. Les contraintes de temps, d'espace, de discipline au centre desquelles il se trouve, le transforment en un nouvel objet, le corps assujetti de Michel FOUCAULT, « *le corps naturel, porteur de force et siège d'une durée ; c'est le corps susceptible d'opérations spécifiées, qui ont leur ordre, leur temps, leurs conditions internes, leur ordre constitué.* » Mais ce corps, nous dit aussi Michel FOUCAULT, « *en devenant cible pour de nouveaux mécanismes de pouvoirs, s'offre à de nouvelles formes de savoirs, (…) corps du dressage utile et non de la mécanique rationnelle* » [1975 p 181].

Nous proposons de chercher du côté du plaisir annoncé par les salariés, un des moyens de décrypter les nouvelles formes d'usage de ce corps.

B.2. Le travail entre mépris et plaisir

La présentation de cet ensemble de contraintes pourrait laisser croire à un bagne des temps modernes, que seule la contrainte du chômage amènerait les salariés à accepter [COUTROT, 1998]. La plupart des agents disent pourtant être attachés à leur travail, que ce soit à travers la satisfaction trouvée dans les rapports humains avec les salariés, le plaisir de la vie dans l'aérogare ou leur dépendance quasi physique à l'égard du stress du départ à l'heure. Nous pouvons même considérer que ce plaisir partagé est un des éléments constitutifs du groupe des salariés, unis dans un même effort... ou dans le même plaisir de l'effort. C'est ce plaisir qu'annonce Sonia à un passager :

> **Sonia** : *une fois, je lui demandais juste une pièce d'identité et il commence à me dire : j'ai voyagé dans toute l'Europe, on ne m'a jamais rien demandé. Il me dit, vous savez, je vous plains de faire ce métier je réponds :* ***vous savez, j'aime mon métier****. Il répond : je vous plains encore plus parce que cela fait pitié de faire ce métier-là.*

Première source de plaisir, au dire de plusieurs agents, le stress du départ, l'effort à effet immédiat, la gestion des problèmes au quotidien, quand ils se présentent…: « M*on plaisir, c'est qu'on travaille en temps réel, tu mesures tout de suite la qualité de ce que tu fais ou ne fais pas. Tu as des situations sur le plan humain à résoudre, et si tu arrives à apporter une réponse, tu rentres chez toi en te disant: aujourd'hui, tu as fait ça » (*Rémi). Ou bien cet autre agent cité dans l'expertise du CHS-CT : « *C'est un challenge, en situation normale il faut faire tout cela dans un temps bref, et en situation perturbée, nous sommes les pompiers, les commandos ; nous sommes utiles* » [FLOTTES, REBEYRAT, 2001 p 25]

Les clients et les problèmes qu'ils amènent sont une source de défi sans cesse renouvelée : « T*u viens sur l'escale, tu repars tous les jours avec des anecdotes différentes »* (Rémi). Défi que note aussi Angelo SOARES à propos des caissières de supermarché [2000 p 100]. C'est la même impression que relève Catherine : « O*n doit gérer tout ça et différemment chaque jour, parce que chaque jour est différent, chaque passager est différent, chaque avion est différent et chaque problème rencontré sera différent. C'est l'intervention de plein de petites choses, ce n'est jamais évident à gérer ».* .

Pour Jacques, le côté répétitif n'empêche pas d'avoir parfois des contacts avec les passagers, même si comme le lui fera remarquer l'enquêteur, la plus grande partie de l'entretien avait plus porté sur les conflits avec les passagers que sur une communication possible. Ce peut être aussi trouver du plaisir en rendant service, comme le dit Rémi : « *Que tu arrives à rassurer la petite mère qui ne parle pas français, à la prendre par la main pour l'amener jusqu'au terminal long-courrier, tu te sens utile*. »

Le plaisir vient aussi de la vie dans l'aérogare, le plaisir d'appartenir à une communauté fermée et solidaire :

> **Catherine :** *Chez Air France, ils ont cette chance, au sol, on aime le métier qu'on fait. On est très solidaire, on ne va pas laisser le collègue dans la mouise. On va se débrouiller pour aller l'aider. Parce que le jour où cela nous arrivera, on sera très content d'avoir un collègue qui dit : j'ai terminé mais je viens te donner un coup de main. Ils sont conscients qu'on aime notre métier, qu'on ne laissera pas nos passagers pourrir lamentablement et qu'on a une très grande conscience professionnelle.*

Le prestige de l'aérien peut aussi être un élément de valorisation du travail, comme l'accueil des passagers descendant du Concorde à l'époque où il fonctionnait, ou simplement de pouvoir assister à son décollage et participer à l'admiration des spectateurs de l'aérogare. C'est aussi le plaisir produit par la proximité de l'avion, comme nous l'avions déjà noté lors de notre première enquête sur Air France en 1995. Mais ce prestige doit être relativisé : « *La rétribution symbolique due à la proximité des avions a pratiquement disparu et la parcellisation du travail s'accentue* » [De MONTRICHER 1994, p 130].

En 1973, le « malconfort » des agents d'enregistrement d'Aéroports de Paris fait l'objet d'une expertise spécifique : les agents d'ADP « *se perçoivent dans ce flou comme les derniers maillons de la chaîne qu'ils ne savent ni remonter, ni expliquer.* » Placés au centre de dysfonctionnements ou de demandes d'informations, ces agents se trouvent déconnectés du réseau de l'aérogare, ne

faisant office que de soutien aux compagnies aériennes. *« Déconnectés, ils se sentent réduits à des tâches répétitives, en se demandant à quoi ils peuvent être bien utiles, sinon à qui ?… Leurs tâches manquent d'intérêt et celles qui en ont, sont justement celles qui sont les plus éloignées, les plus marginales à l'aéroport (banque du tourisme) ou celles que l'on s'attribue (dépannage occasionnel d'un passager malchanceux) malgré l'aéroport.* » [AFPA/ADP 1973]

Un des tests en matière de plaisir est de demander aux salariés comment ils se projettent dans leur avenir : « *Une situation de travail est bonne quand elle donne au travailleur la possibilité de maîtriser son avenir et de s'y projeter* » [GOLLAC, VOLKOFF, 2000, p 38]. Pour Catherine, l'escale n'offre pas de possibilités d'évolution :

> **Catherine : J***e vois mal mon avenir ici au sol. Je ne suis pas idéaliste, j'ai du mal à me voir gravir les échelons assez rapidement, je ne me vois absolument pas dans un rôle de leader, on est en charge de tous les problèmes quand on est leader.*

Pour Anne FLOTTES et Jean-François REBEYRAT, la perspective de la mutation est un des moteurs qui encadrent l'engagement des salariés dans leur travail. « *Le seul objectif c'est de sortir du passage* », l'évolution vers les tâches de trafic (organisation des vols et des plannings), de formation ou toute autre activité. Jacques, qui annonce sa désillusion par rapport à Air France, note « *le coté répétitif* » et l'absence d'évolution possible. Quant à Catherine, elle pose la question de son avenir dans le métier sous l'angle de la progression dans le métier :

> **Catherine :** *Je crois qu'arrive un moment, dans le métier qu'on fait au passage, un moment où on n'apprend plus. C'est dommage d'avoir un métier et de se rendre compte qu'on arrive au bout, qu'on n'a plus rien à apprendre, alors que les gens qui sont ici sont des gens qui ont grande envie d'apprendre, qui sont très curieux, qui ont envie de connaître, de savoir. Et arrive un point, on ne peut plus parce qu'on a tout appris du métier.*

Ils rejoignent en cela notre analyse [BARNIER, 2001] portant sur la différence fondamentale entre les métiers commerciaux et techniques à Air France : les métiers techniques s'entendent comme la progression au sein d'un continuum de connaissances aéronautiques, le contrôleur avion ou le pilote possédant l'amplitude la plus large de connaissances ; les secteurs commerciaux en contact avec les passagers sont conçus davantage comme une activité basée sur le savoir-faire. Le métier de coordonnateur, qui gère l'ensemble des intervenants autour de l'arrivée de l'avion, représente alors l'issue la plus qualifiante. D'autant que cette activité repose, elle, sur une connaissance technique précise et permet de s'intégrer dans le paradigme technique à l'aune duquel sont mesurés les métiers du transport aérien. Ce côté « *matheux* » des coordonnateurs, qui ferme ce métier aux yeux de Catherine, rejoint la lecture non professionnelle du travail d'enregistrement que peut faire Eric par exemple :

> **Éric :** *On utilise souvent des cadres en renfort. Au bout de deux jours ils ont compris, donc c'est que ce n'est pas dur ! Il ne faut pas avoir un côté élitiste en se disant : « on a un métier, on a une formation ». (...) J'en connais un qui me dit : « qu'est-ce que je vaux sur le marché de l'emploi ? Je vaux zéro, je ne sais rien faire, j'ai un BEPC, c'est simple je ne sais rien faire de mes dix doigts.*

Pour Jacques aussi, même la notion de métier commercial doit être relativisée, notant surtout l'aspect « *relationnel* » de l'activité. De la formation telle que les directions d'entreprise l'envisagent, ressort en effet une vision du métier centré sur la dimension de service, basé sur le comportement : « *A partir d'une étude des situations de travail, le contenu technique de ces activités relève d'un niveau IV. En revanche, les compétences comportementales et linguistiques relèveraient plutôt d'un niveau III voire niveau II.* » [FNAM, 2001]. L'emploi est reconnu comme étant basé sur un niveau IV (niveau BAC) dans la grille hiérarchique. Mais ces « compétences », qui recouvrent ici les dimensions commerciales du métier, ne sont pas reconnues. Le positionnement du métier du passage à partir de la seule appréciation de son niveau technique, mais à un degré dévalorisé, exprime a contrario la domination du paradigme technique sur la dimension commerciale.

Pourtant, notre travail a bien montré la dimension technique du travail, que ce soit dans la gestion des conflits ou dans la connaissance du fonctionnement de l'aéroport, de l'arrivée ou de l'enregistrement. « *J'ai eu chez Aéroports de Paris une formation plus ou moins psychologique sur l'agression, la gestion des éléments internes et c'est-ce plutôt cela qui va m'aider, parce que je m'en suis souvenu, cela m'a aidée dans certains moment où je me suis fait agresser verbalement.* ». Mais la formation, notamment chez Air France, prend davantage l'aspect de l'intégration dans un 'moule' : « *Plutôt qu'apprendre aux gens à bien se coiffer, bien se manucurer, bien se maquiller, on ferait bien de leur apprendre les bases du métier et leur mettre en main les atouts pour ne pas se faire bouffer*. » (Catherine). Au final « *C'est une drôle d'entreprise, un drôle de métier qui n'est appris nulle part ailleurs que sur place. C'est un drôle de métier que je ne connaissais pas avant de le faire, il y a de très bons côtés parce que du coté relations humaines, on est en plein dedans* » (Catherine).

Nous avons traité la constitution des groupes sociaux, tels que les passagers ou les agents de passage. Nous avons noté la place du plaisir dans la constitution de cet ensemble des agents du passage. Pourtant, le choix par les directions d'entreprise de jouer de ce poids hiérarchique comme dénominateurs communs, pousse à s'interroger si le but recherché, la constitution de ce groupe par la contrainte, ne vise pas à contourner délibérément les éléments du plaisir ou du travail en commun. Ces directions se trouveraient alors utiliser le désintérêt des agents pour leur travail comme instrument de dévalorisation de cette activité. Ce choix d'un mode particulier de construction du groupe des salariés, reste marqué de ce fait par des rapports sociaux très tendus.

Conclusion

Tout au long de ces pages, nous avons cerné deux catégories sociales différentes : le passager et l'agent du passage. Chacune se trouve confrontée aux différentes dimensions de l'ordre : l'ordre industriel, qui pousse à enregistrer ou à s'enregistrer vite, à passer à l'étape suivante, tout en respectant le sens commercial du voyage aérien ; l'ordre aéronautique avec sa spécificité de sécurité et de continuité qui s'impose à tous par le respect des règles aéronautiques. A travers la relation de ces deux groupes sociaux, nous avons pu mesurer l'imbrication qui s'opère entre ces deux ordres.

L'ordre, ordre gestionnaire du flux prenant les apparences de la « neutralité scientifique » pour s'imposer à tous par delà les contradictions, est bien apparu comme une forme sociale, construite à travers différentes dimensions qui s'entrecroisent. Un ordre imposant la coordination sous couvert de règles à de multiples groupes professionnels, un ordre qui encadre une figure pourtant à l'origine indisciplinée, le client qui devient alors passager. Mais ces deux ordres se fondent finalement en un seul, un ordre social spécifique, mélange de production industrielle et d'ordre aéronautique appuyé sur l'autorité de l'Etat, construction originale qui fonde l'apport de l'étude de ce groupe à la configuration commune. Ce paradigme de l'ordre intègre alors toutes les dimensions des relations sociales dans l'aérogare, devenant une fin en soi pour l'autorité aéroportuaire et s'appliquant, comme nous l'avons vu, à la géographie du lieu, à sa structuration, aux déplacements des agents dans leurs diverses fonctions, à l'objet même de leur travail pour les agents de passage. L'ordre constitue à la fois un des éléments clés du travail des agents du passage – et un des effets principaux de ce travail.

L'ordre aéronautique, dans le contexte de l'aérogare, est caractérisé par sa relation spécifique avec le désordre ou la transgression. Celle-ci, admissible dans le cadre d'une simple relation commerciale, devient intolérable dans l'espace public où « *nul n'est censé ignorer la loi* ». L'ordre industriel subit l'ordre public, qui s'impose à tout entrepreneur. Les JAR (Joint Aviation

Requirements) annoncent l'entrée de l'ordre public dans le cadre professionnel où les obligations de sécurité s'imposent. La relation commerciale relèverait d'une autre logique : « *Je paie, ils doivent accepter* » mais ne trouve pas sa place sous cette forme dans l'aérogare, où la différence de classe (classe sociale comme classe dans l'avion) s'exprime par de simples attentions commerciales supplémentaires.

A la source de l'ordre, nous avons trouvé le pouvoir : la prise de pouvoir des directions de compagnies sur leurs employés puis, par des mécanismes connexes, sur les passagers eux-mêmes ; le pouvoir de l'Etat sur l'ensemble des groupes sociaux qui se meuvent dans l'aéroport, Etat qui légitime le respect à l'ordre aéronautique. Les catégories telles que l'ordre social se fondent sur la relation entre des groupes sociaux au sein de rapports de pouvoir spécifiques. Les deux groupes sociaux que constituent les passagers et les agents, que nous avons vus entrer en relation à cette occasion, ont chacun leur approche spécifique et leur modalité pour se plier aux jeux de l'ordre aéronautique.

Les agents du passage transcrivent leur travail dans un objectif de valorisation en le situant au sein du contexte aéronautique. La prise en compte de ces dimensions à travers la notion de configuration nous a là encore été nécessaire afin de saisir la représentation contradictoire de l'acte d'enregistrement, dans ses implications sociales tout en la situant dans une relation salariale. L'agent se trouve mis en tension entre les deux dimensions aéronautique et commerciale, devant affronter le passager – client pour le transformer en simple passager, l'éduquant pour lui faire admettre cette mutation tout en restant soumis aux normes de rendement de sa propre activité.

Les agents du passage voient leur apport au monde aérien dévalué quand il est lu à l'aune de leur seule participation à l'ordre industriel. Comme pour les Personnels navigants commerciaux, la tension entre rentabilité et service public, dans ces activités où les gestes mêlent les deux dimensions, se transfère dans le domaine de la valorisation du travail.

L’observation du monde de la piste, complémentaire au passage, permet de mesurer une autre dimension de cette tension quand elle se traduit au travers d’arbitrages.

Chapitre 3

La « *Ligne* »

Les soutiers du transport aérien : L'arbitrage impossible.

Soutier : *n. m. matelot chargé de l'arrimage des objets d'approvisionnement, et spécialement des services de la soute à charbon (Petit Robert, 1977)*

Chapitre 3 : La « ligne »
Les soutiers du transport aérien : l'arbitrage impossible

Introduction

I. Le travail invisible

A. La construction de l'invisibilité

1. L'isolement de la piste

L'armement

Le nettoyage

L'assistant de piste

Les bagagistes sur avion

La piste comme lieu de travail

Zone et transgression

2. La communication médiatisée

L'autonomie dans le travail

La technologie comme lien sur l'aéroport

B. La représentation sociale du travail à la source de l'invisibilité

1. La pénibilité synonyme de saleté

La pression de l'urgence comme facteur de pénibilité

La pénibilité du travail : une caractéristique légitimée

2. Une saleté incompatible avec le transport aérien

Le « non-vu »

Quand l'objet du travail stigmatise le sujet

Le transport aérien synonyme de voyage et de confort

3. La sécurité invisible

II. Le travail divisé

A. Les contradictions de la coopération

1. La coopération rendue nécessaire par la division du travail

une culture commune

2. La coopération rendue difficile par la division de l'emploi

Le travail fragmenté

L'emploi redéfini par le travail

B. Les modes de coopération

1. Un ancien mode de coopération : la compagnie intégrée

2. Les nouveaux modes d'intégration

La peur du chômage

La professionnalisation, une réponse à l'emploi éclaté

L'évolution professionnelle, un mode d'intégration discriminatoire

Le but partagé

Conclusion

Encadrés :

Panel des personnes rencontrées

Analyse du secteur

Description des tâches de la piste

Introduction

La pression pour la rentabilité du travail, si elle s'inscrit dans le travail quotidien des PNC et des agents du passage, prend parfois la forme d'une remise en cause des formes traditionnelles d'emploi. C'est le cas ici des agents de la piste. Cette activité, dans laquelle nous comprenons le nettoyage, est la partie invisible du transport aérien, parce que socialement cachée aux yeux des passagers comme de la majorité des agents. Cette caractéristique est largement liée à l'éloignement physique et organisationnel de ce travail, éloignement lui-même rendu possible par cette invisibilité. La construction sociale de cette invisibilité formera une des clés de la compréhension des enjeux de ce secteur. Les agents de la piste défendent au contraire leur pleine participation au monde du ciel et à ses enjeux autour de la sécurité. Ils forment un maillon essentiel du service public du transport aérien, ce que ne leur permet pas de revendiquer la forme de leur emploi. Les arbitrages nécessaires entre rentabilité et service public se situent dans ce cadre contraint de l'emploi.

Le groupe professionnel des agents de la piste se trouve traversé par des contradictions internes liées notamment à la division sociale du travail. Comment des salariés venus d'horizons divers travaillent-ils ensemble malgré une approche différente du travail ? Comment se présente l'arbitrage, pour les agents de la piste, entre la sécurité et la rentabilité prise dans ses dimensions commerciales ? Quelle réponse à la contradiction entre la coopération nécessaire entre salariés de l'aéroport et la division du travail et des salariés opérée par les directions des entreprises du transport aérien ?

Il ne peut être question ici d'entrer à fond dans une analyse des transformations économiques et organisationnelles du transport aérien d'aujourd'hui, travail qui reste à entreprendre. Tout au plus serons-nous amenés à préciser l'état de ces transformations du secteur du travail de piste qui nous intéresse ici spécialement. Dans cet espace, la nature de l'activité prend une place prépondérante par rapport à l'appartenance à l'entreprise. Aussi ce nouveau

contexte nous conduit à considérer comme moins pertinente aujourd'hui l'hypothèse qu'avançait Valérie BARCA en 1993 :

> « *L'hétérogénéité des qualifications à l'intérieur d'une même compagnie aérienne, celle des spécificités économiques entre compagnies, tendent à éclater l'histoire sociale du transport aérien, en plusieurs histoires parallèles dont l'unité n'est pas toujours évidente à cerner. Notre hypothèse ici est que cette unité existe à l'intérieur des grandes compagnies, la coupure s'effectuant plus selon les caractéristiques économiques des entreprises concernées, que selon les spécificités sociales des catégories professionnelles du secteur* » (p 216).

La libéralisation du transport aérien impose de changer d'approche. La redéfinition du travail est en effet marquée par de nouveaux contours de l'entreprise qui démantèlent des secteurs professionnels auparavant homogènes et intégrés dans de grandes compagnies aériennes. En même temps, le transport aérien français a connu en quelques années un bouleversement de son panorama. Les grandes compagnies aériennes qui depuis quelquefois cinquante ans se partageaient le ciel, ont fusionné autour de la compagnie nationale au point de former un ensemble qui regroupe plus de 90 % des salariés des compagnies aériennes en France. Les autres compagnies telles TAT et Air Liberté, ont disparu. Les transformations progressives de l'aéropostale, dont l'avenir à ce jour n'est pas encore joué, ou la disparition d'EAS, une des petites compagnies les plus anciennes, s'ajoutent à ces évolutions. Aux compromis - et aux conflits - tissés au fil des années dans les grandes compagnies, succède une série de redéfinition des configurations professionnelles. Le secteur de la piste est le premier touché par ces transformations. Les contours de l'activité aérienne elle-même se sont modifiés. De nombreux services auparavant effectués par des agents des grandes compagnies aériennes, ont été externalisés. Les directives européennes, telles celles concernant les services en escale [CEE 1996] imposent maintenant la mise en place d'une concurrence entre intervenants différents sur de multiples activités de service dans les aéroports, accompagnant et accélérant les phénomènes d'éclatement du salariat. Le champ de la convention collective du transport aérien s'est élargi, accueillant de nombreux agents de la piste. Ceux-ci subissent acquisitions et fusions et sont rassemblés

dans quelques grands groupes industriels de service (PENAUILLE, VEOLIA) tout en relevant du transport aérien.

Les aéroports rassemblent des milliers d'agents qui quotidiennement se mobilisent et font voyager les passagers. Le travail des salariés du « dedans », employés en Contrats à Durée Indéterminée par les grandes compagnies aériennes, se confond avec le travail de ceux du « dehors », intérimaires, précaires, salariés des entreprises sous-traitantes ou filiales présentes sur la piste. L'objet sociologique auquel nous sommes confrontés est ce qui fait agir ensemble, dans un cadre donné qui est celui du transport aérien et sur le lieu délimité que représente l'aéroport, des salariés venus d'horizons divers et travaillant avec une approche différente du travail et divisés par des contradictions internes liées à la division sociale du travail.

L'objet de la coopération sur la piste est le départ de l'avion dans le créneau horaire qui lui est imparti, dans les conditions de sécurité nécessaires au transport de passagers et ce quel que soit le temps ou les aléas techniques. Chacun travaille dans le même sens tout en se gênant mutuellement et intégre les contraintes apportées par l'autre dans sa propre activité. Cet effort commun, nous l'avons appelé **la Ligne**, par référence au mythe des vétérans de la Postale qui assuraient le service de la Ligne au péril de leur vie. C'est l'apport des agents de la piste à l'élaboration du paradigme du service public, conçu ici comme la réponse à la demande du passager et de la Nation d'un vol régulier, partant en toute sécurité. L'agent du service public s'engage personnellement pour ces dimensions mais demande à être reconnu dans son rôle.

Le choix fait par les Etats européens d'imposer cette libéralisation en premier dans le secteur de la piste, en fait un domaine privilégié pour étudier les effets de cette nouvelle structuration sur la représentation du travail. L'éclatement des activités du transport aérien entre une multitude d'entreprises et filiales a brisé le compromis qui liait, pour les salariés des grandes compagnies, salaire et reconnaissance sociale. La sous-traitance mène à l'absence de reconnaissance salariale et de stabilité d'emploi. Notre première analyse [BARNIER, ROZENBLATT 1995] avait permis de montrer, au-delà des contradictions

portées par ce modèle, que le cadre commun représenté par la compagnie aérienne offrait les possibilités d'un compromis largement partagé par le personnel jusque dans les années 1990. L'agent trouvait des contreparties dans ce cadre, telles que la stabilité professionnelle, la reconnaissance salariale, sociale et professionnelle de son travail, la participation à un collectif large matérialisé à travers des institutions telles que le Comité Central d'Entreprise ou la mutuelle. Ces éléments qui légitimaient le modèle fondateur tel que le mythe l'avait construit autour de la compagnie nationale Air France, ne sont plus proposés aux agents de l'aéroport.

Sur quoi se fonde donc aujourd'hui la coopération entre les agents dans ce secteur ? Comment se résout ici la contradiction mise en évidence par Thomas COUTROT [1998] : « *Le capitaliste doit à la fois diviser le travail et le coordonner - construire des qualifications et les contrôler. Une tension se développe entre les exigences de l'exploitation de la force de travail et celles de la coordination du travail dans une organisation* » (p 156) ? Cette coordination passerait alors selon lui par « *la reproduction symbolique des communautés d'appartenance* », elles-mêmes mises à mal par les politiques pratiquées par les entreprises de division et de mise en concurrence des salariés entre eux. La réponse qu'il avance dans son ouvrage ne nous satisfait pas. Pour lui, afin de résoudre cette contradiction entre la déstabilisation imposée par l'exigence de rentabilité des capitaux financiers, et la nécessité de coopérer pour faire fonctionner une « *entreprise toujours plus informationnelle* », les salariés « *feront comme s'ils coopéraient dans le cadre de l'agir communicationnel* » (p 220), afin de garder leur emploi. . Elle renvoie à une position schizophrénique des salariés que nous n'avons pas constatée. Cette approche laisse de côté l'implication réelle des agents de la piste dans leur travail, qui lui donnent un sens social toujours présent dans les entretiens. Il est nécessaire de considérer le regard porté par les agents de la piste sur leur travail dans le cadre d'une configuration commune.

Les possibilités d'un nouveau compromis proposé autour de la reconnaissance ou l'évolution professionnelles, doivent être validées. Nous chercherons avec les agents de ce secteur et à travers les indications fournies par la représentation

institutionnelle de leur travail, les réponses possibles à ce questionnement. Leur différence de statut, dans une entreprise sous-traitante ou dans la « maison-mère », représente une de ces variables qu'il nous faudra cerner. Comme l'a proposé Pierre TRIPIER [1991], nous basculerons souvent, dans cette partie, de l'analyse du travail à celle de l'emploi. Celui-ci devient le déterminant à la fois de l'organisation du travail, qui doit se plier aux conditions économiques fixées par le contrat commercial, et de la représentation de leur activité par des salariés conscients de la précarité de leur position. Car c'est aussi leurs parcours qui différencient ces salariés. Il n'y a pas, entre ces populations qui sont soit intégrées dans la compagnie aérienne, soit embauchées directement dans les entreprises de la piste, de fusion dans le cadre du travail partagé mais des parcours sociaux et générationnels différents. L'externalisation d'un nombre considérable de tâches s'est en effet inscrite dans le processus de développement de l'aéroport de Roissy dans les années 1970 pour s'étendre ensuite à tous les aéroports à l'occasion de la libéralisation de ce secteur.

Enfin, le statut de leur travail différencie ces salariés entre eux : la segmentation du travail entre sous-traitants et entreprise recoupe la séparation sociale et la valeur sociale différente attribuée à des activités considérées comme plus ou moins nobles. Nous chercherons quelques pistes de décryptage, notamment dans les courants les plus récents de la sociologie américaine, avec l'apport de Michael WALZER [1997] qui avance l'idée d'une « *justice distributive* », où les biens sont « *l'intermédiaire essentiel des relations sociales* » (p 28) et se lisent comme des biens sociaux définissant des sphères distributives. Cette approche permet d'envisager l'apport à la société de toute activité comme essentiel pour le fonctionnement de l'ensemble.

Dans la série d'entretiens que nous avons menés , que ce soit dans le secteur du nettoyage, avec les bagagistes ou sur la piste, les salariés mettent en avant son invisibilité. Leur présence limitée aux galeries bagages, à la piste sous l'avion, ou bien à la cabine mais à condition que les passagers n'y soient pas, a pour effet de les rendre « transparents » dans l'activité du transport aérien. Toujours transparents pour les passagers, parfois pour leurs collègues, souvent pour les directions d'entreprise. Au-delà du lieu que représente la piste, cette zone située

sous l'avion et dans l'avion avant l'arrivée des passagers, c'est cette caractéristique partagée par tous ces métiers déqualifiés par rapport à leur ancien statut dans les compagnies aériennes, qui nous a permis de les rassembler dans une étude commune. La déconstruction de cette invisibilité est la première étape à franchir (partie I).

La mise en rapport de ce premier élément avec cette autre réalité, l'éclatement déjà cité de ces salariés entre de multiples filiales et entreprises, conduit à interroger cette invisibilité de leur travail qui à la fois permet cet éloignement et en est la cause. Quels sont les obstacles apportés par cet éclatement à la coopération nécessaire ? Quels sont les modes de coopération s'instaurant néanmoins autour de l'avion ? Et pour finir comment ces différents statuts imprègnent-ils pour l'agent de piste l'arbitrage entre rentabilité et service public, fil conducteur de notre thèse ? (partie II)

I. Le travail invisible

Faire reculer un avion : l'avion fait plus de 60 mètres de longueur, et 50 mètres de large ; la tour de contrôle vous dit tout à coup : vous pouvez y aller… Vous poussez, peu à peu. L'avion se déplace. Les 350 passagers qui attendaient depuis des heures respirent. De votre cabine du tracteur, au ras du sol, le nez de l'avion vous domine. Vous apercevez à peine le bout des ailes. Et toujours, toujours, des engins passent à toute vitesse autour de vous, des avions empruntent le taxiway derrière l'avion. Puis l'avion est en place. Vous descendez du tracteur, vous détachez la barre de traction de l'avion. Un dernier coup d'œil sous l'avion, vous dites que tout est OK au commandant de bord par le casque, puis vous détachez le câble du casque. Comme assistant de piste, vous avez été le dernier à regarder l'avion… Il s'éloigne maintenant. Le passager qui attend, paisiblement, le départ de son avion, perché dans la salle d'embarquement de l'aérogare de Roissy, peut lui-même percevoir les différents éléments décrits ici. Il peut voir autour de l'avion les agents s'activer dans un ballet pour lui silencieux, il admire comment les petites voitures virevoltent autour de l'avion, il regarde le camion des agents de nettoyage monter au contact de la porte opposée à la passerelle, il devine les salariés prêts à pénétrer dans l'avion… Mais cette activité apparaît lointaine, comme dans un petit écran…

La non-visibilité du travail se construit à travers un certain nombre d'étapes, telles que la délimitation du lieu de travail ou la communication à travers des moyens technologiques.

Mais c'est surtout socialement qu'il faut en chercher l'explication, en interrogeant la place dans la société - et dans l'entreprise – d'activités telles que la manutention et le nettoyage, et de la reconnaissance attribuée à de telles activités, marquées par le froid, le sale, le pénible, dans un transport aérien synonyme de voyage et de confort et reposant sur la sécurité.

A. La construction de l'invisibilité

Dans notre première approche du « monde de l'aérien », nous avions ciblé un certain nombre de caractéristiques particulières aux agents du transport aérien [BARNIER, ROZENBLATT, 1997], telles que l'autonomie dans le travail, l'importance de l'outil technologique, le temps et la sécurité. Nous retrouvons ces éléments, auxquels il faut rajouter, pour le travail de piste, la pénibilité du travail. Nous commencerons par une approche des caractéristiques spécifiques de la piste pour permettre au lecteur de se familiariser avec ces multiples activités.

1. L'isolement de la piste

Le choix de considérer ces agents dans une seule entité, la piste, procède d'une construction reposant sur l'unicité du lieu de travail mais aussi sur des considérants sociaux partagés en commun, tels que l'historique de leur emploi, un ensemble d'éléments qui tournent tous autour de l'invisibilité. Le secteur de piste recouvre un vaste échantillon de tâches, qui va du « *presque mécano* » (comme dit Xavier) à la manutention des bagages en vrac au fond des soutes. Nous y avons intégré les agents du nettoyage. D'abord pour des raisons historiques, puisque ces activités faisaient partie des mêmes services à l'origine lorsque les grandes compagnies aériennes assumaient elles-mêmes ces tâches. Le découpage a été variable suivant les époques et les compagnies. Ainsi l'activité nettoyage fait partie, à Air France, de l'entretien industriel (Direction du Matériel) dans les années 60, de même que l'ensemble de l'aménagement (appelé armement) cabine. Les manutentionnaires et bagagistes dépendent par contre à cette période de la direction de l'escale. Quarante ans plus tard, au sein de ACNA, filiale de SERVAIR elle-même filiale d'Air France, les deux activités de nettoyage et d'armement cabine sont à nouveau rassemblées. La manutention des bagages est divisée entre les services d'escale d'Air France, d'Aéroports de Paris et des entreprises sous-traitantes, dans un choix extrêmement diversifié suivant les aéroports et sans cesse remis en question.

C'est le lieu de travail qui rapproche ces agents, comme nous le verrons. Dans les textes officiels, c'est ce lieu qui définit la population : parmi les services ouverts aujourd'hui à la concurrence sur les aéroports, il est admis de définir par travail de piste tous les intervenants dans ce secteur, à partir des tâches multiples et diversifiées qui s'effectuent dans ce lieu : l'arrivée, le plein des carburants, le plein des huiles, le chargement dans l'avion du cathering (armement hôtelier), les eaux et toilettes, le chargement des bagages et du fret, l'aide au démarrage des moteurs, le push back, le nettoyage du pare-brise du cockpit, etc.

Le travail en escale est décomposé ainsi par la directive européenne de 1995 [CE 1995]:

1. Assistance administrative au sol et supervision
2. Assistance passagers
3. **Assistance bagages**
4. Assistance fret et poste
5. **Assistance opérations en piste**
6. **Assistance nettoyage**
7. **Assistance carburant**
8. Assistance entretien en ligne
9. Assistance opérations aériennes et administration des équipages
10. **Assistance transport au sol**
11. Assistance cathering

Sont concernées par **le travail de piste**, les activités 3, 5, 6, 7, 10 et par incidence 8.

L'obligation d'ouverture à la concurrence imposée par la CEE rapproche peu à peu le statut de ces différents salariés. La flexibilité et l'absence de possibilité d'évolution de carrière deviennent, pour ceux qui se situent hors de la compagnie nationale Air France, des éléments d'une situation commune, s'ajoutant aux caractéristiques partagées de la pénibilité du travail telles que la manutention ou le travail à l'extérieur. Cette pénibilité elle-même est partagée par tous les salariés de la piste, qu'ils soient dans ou hors de la compagnie, les marquant tous du même opprobre. Les externalisations en progression obligent les salariés des compagnies aériennes à se sentir solidaires d'un destin qu'ils risquent eux-mêmes de partager d'ici quelques années, à l'exemple de leurs

collègues des autres pays européens déjà confrontés à des filialisations d'activités.

Mais plus fondamentalement, les activités de nettoyage et de manutention partagent un même sort : l'absence de visibilité. Ces activités se situent dans un processus, engagé depuis une dizaine d'années et aux rythmes différenciés suivant les aéroports et les activités, de fragmentation et de recomposition des emplois. Les salariés des grandes compagnies effectuant auparavant ces tâches ont été peu à peu reclassés vers d'autres emplois en général plus qualifiés, s'accompagnant d'un grand effort de formation professionnelle (seule la filialisation en 1994 de l'hôtellerie d'Air France s'est accompagnée, malgré un conflit très dur, de plusieurs centaines de mutations vers la nouvelle filiale OAT). Les emplois créés, pourvus par de nombreuses embauches, ont été l'occasion de l'entrée sur le marché du travail des aéroports de populations immigrées auparavant circonscrites à quelques secteurs sur les aéroports. Le statut d'Air France en effet, comme celui d'ADP, limitait l'embauche aux ressortissants français jusque dans les années 80, puis aux seuls ressortissants de la CEE. La fusion avec Air Inter, non soumise à de telles restrictions, avait déjà créé une brèche dans un tel principe. Ces tâches peuvent à tout moment être soumises à un appel d'offre, ce qui se traduit par des licenciements et des remises en cause d'acquis même si les luttes de ces dernières années ont abouti à une certaine stabilisation de ce personnel. Cette fragilité de l'emploi crée une situation de précarité que l'utilisation importante de Contrats à durée déterminée et d'intérimaires renforce, sans qu'un chiffrage précis éclaire cette question aujourd'hui.

Avant d'avancer dans l'analyse, il est nécessaire de cerner le travail de ces milliers de salariés, d'un apport essentiel pour le fonctionnement quotidien du transport aérien.

Panel des personnes rencontrées

Afin d'effectuer cette étude, nous avons réalisé une série d'entretiens en 1998 et 1999. Voici une présentation succincte des personnes rencontrées.

Christian : 61 ans, retraité d'Air France où il a travaillé pendant 20 ans à l'atelier de nettoyage des avions de la direction du Matériel d'Orly. Il a été délégué du personnel, élu Ouvrier Spécialisé. Son père est routier, ses enfants sont informaticien, entraîneur de foot, contremaître.

Claude : 47 ans, Il travaille avec Xavier, comme polyvalent à Air France.

Georges : 40 ans, embauché à UTA au fret, il est ensuite passé à Air France lors du rachat de cette compagnie. Au début manutentionnaire au fret, il a réussi à passer à la piste à la suite d'un examen professionnel.

Patrick : 35 ans, employé à ACNA, filiale de SERVAIR et d'Air France, il avait travaillé auparavant comme manutentionnaire à la SERVAIR avant que cette entreprise ne filialise sa division Armement. Il a un frère agent de maîtrise et une sœur ouvrière en usine.

Pedro : 35 ans, agent bagagiste à EHR depuis 1 an, auparavant chauffeur de tourisme. Il a une formation de mécanicien avion.

Serge : 35 ans, il travaille à ACNA où il est délégué du personnel. Auparavant chauffeur PL, il est encore chauffeur à ACNA.

Thierry : 40 ans, il travaille à Air France comme polyvalent. Il a été ambulancier avant d'entrer à la compagnie.

Xavier : 44 ans, il travaille à Air France depuis 25 ans et est aujourd'hui polyvalent de piste. Il a un CAP de plomberie. Son père était bûcheron, son frère est à la RATP.

Yacina : 35 ans, elle effectue le nettoyage des avions pour ACNA.

Ces entretiens ont été complétés par des rencontres avec des responsables de Roissy, notamment Mme P. (qui avait travaillé auparavant en piste comme coordonnatrice) et M. D.

L'armement

Ces salariés ont pour mission d'installer dans la cabine ce qui est nécessaire au bon fonctionnement du vol : oreillers, couvertures, têtières, consignes de sécurité, sacs vomitoires, Atlas (revue d'Air France), papier toilettes, kleenex, berceaux, revues, casques sur certains vols, pochettes et cintres dans les toilettes

des premières. Les 1200 salariés d'ACNA effectuent l'armement et le nettoyage de la cabine à Roissy :

> **Patrick (ACNA) :** *Nous, on est à 2, un seul camion, on fait tout l'avion. 500 sièges, 500 couvertures, 500 oreillers, quatorze toilettes, c'est infernal. On en a au minimum en courant pour une heure et demie.*

L'armement se rapproche de la manutention par la dureté du travail, par sa dimension physique notamment quand il faut disposer sur chaque siège un exemplaire de la revue ATLAS, revue d'Air France dont un paquet pèse de 10 à 15 kg.

> **Serge (ACNA) :** ***T****ous les mois, il faut enlever tous les Atlas et remettre tous les Atlas. Dans le chariot, on prend les oreillers, on fait comme çà, comme çà, quand on ramasse, c'est entre les sièges comme çà, et chaque allée, chaque rangée comme ça jusqu'au bout. Les couvertures, elles sont en dessous des sièges, elles sont dans les racks, elles sont partout. Au bout d'un an, on a mal au dos. Moi, j'ai mal au dos, ça y est, c'est foutu.*

Le nettoyage, s'il est fait dans ce cas par la même entreprise, correspond à des emplois tout à fait différents et beaucoup plus féminisés.

Le nettoyage

Les agents du service de nettoyage passent entre les rangées de fauteuils à chaque escale des avions long-courrier. L'essentiel de leurs activités consiste à ramasser les journaux, nettoyer les tâches, nettoyer les tablettes, passer l'aspirateur. Là aussi le métier est très physique du fait des transports de charges. C'est en effet le seul corps de métier intervenant dans l'avion qui ne dispose pas de camions élévateurs. Les agents doivent descendre les sacs poubelle, d'autant plus lourds quand ils sont pleins de journaux. Ces sacs peuvent faire jusqu'à 20 ou 30 kilos, tâche difficile quand elle concerne des femmes pas très jeunes. L'aspirateur, les seaux, l'enrouleur, le balai-brosse,

autant de matériel à transporter à chaque changement d'avion. « *L'aspirateur, on le porte. On porte le poids de l'aspirateur, on monte, on monte encore* » (Yacina). Dans ce secteur, le seul de la piste à être féminisé, l'absence d'aide apportée à ce port des charges, est à relever comme étant en cohérence avec une lecture simplifiée du ménage, perçue comme une tâche domestique non industrielle.

Devançant l'arrivée de l'avion, les agents de nettoyage montent dans leur camion, en équipe de quatre ou cinq. Ils et elles prennent connaissance de l'avion qui leur est attribué, de son parking et surtout du temps alloué. Si l'avion reste deux heures au sol, le nettoyage n'a la cabine à sa disposition que pendant une heure, puisque ensuite l'équipage doit disposer d'un quart d'heure et l'embarquement requiert trois quarts d'heure. En moyen-courrier, l'équipe n'a pas de couverture ou d'oreillers à ramasser. Dès qu'ils sont à bord, « *les agents croisent les ceintures, ils vident les oreillers, ils jettent les papiers, ils vident les pochettes, ils remettent en place les atlas, ils avancent, il y en a qui vident les toilettes, il y en a qui font les galleys, après ils reviennent, ils ouvrent les tablettes, pendant ce temps le chef d'équipe prend son aspi, il passe l'aspi, une fois que c'est fini, ce n'est pas plus difficile que ça* » (Serge). Ramasser les papiers, vider les cendriers, brosser à la main les sièges, croiser les ceintures, faire les pochettes, nettoyer les galleys, nettoyer les toilettes. Une succession de gestes que ressassent nos interlocuteurs.

Il ne faut pas longtemps pour apprendre ce travail, mais ils notent sa dureté, les bras en l'air pour atteindre les racks, les charges à transporter et les déplacements permanents.

Christian, racontant l'époque où Air France faisait effectuer le nettoyage par des OS de la compagnie, dans les années 60, souligne le souvenir qu'il a d'un travail difficile, dans des avions surchauffés ou glacés. C'est surtout la saleté dont il se souvient, à l'époque des Caravelles, des avions plus légers qui secouaient beaucoup plus les passagers :

> **Christian :** ***P****our les dégueulis, on était tenté de regarder la météo. Et je vais te faire rigoler, quand il y avait un mauvais temps on savait qu'on*

allait avoir des croissants dans l'avion parce qu'on savait que les gens n'avaient rien mangé, ils étaient malades et il restait des croissants, des petits pains. Et là, il y avait beaucoup de volontaires pour aller sur les avions de ce jour-là. Même s'il y avait plus de dégueulis…

Ce travail apparaît donc comme dur physiquement et marqué par le temps imparti à cette tache.

L'assistant de piste

Sous l'avion, la coordination est effectuée par un salarié dont le nom varie, suivant les époques et les compagnies. Aujourd'hui appelé polyvalent sur Air France, généralement assistant de piste, il est **« *le dernier qui regarde sous l'avion*** » comme dit Georges.

Suivant les compagnies et les entreprises, la répartition des taches est différente. L'assistant de piste, du temps d'UTA aujourd'hui intégrée à Air France, par exemple, ne s'occupait pas de la partie manutention. Il faisait le tour de l'avion, « *il avait l'œil partout pendant une heure et demie, il regardait qu'il n'y ait pas d'erreurs de faites* » (Georges). Ces taches s'intervertissaient avec les pleins de carburant, les deux agents chargés de l'avion organisant entre eux la répartition de ces deux tâches.

Aujourd'hui, à Air France, l'assistant de piste, appelé polyvalent, assume les tâches de l'assistant avion, auxquelles s'ajoute l'encadrement des manutentionnaires de la sous-traitance et la vérification du suivi du plan de charge. « *Il est sous la responsabilité du chef-avion, c'est lui qui dirige sous l'avion* » (Georges).

Le polyvalent devient le correspondant du pilote lors des arrivées et départs. Le Commandant de Bord lui demande si les portes sont bien fermées, s'il n'y a personne autour de l'avion, si les cales de train sont bien en place, il est le regard du pilote sous l'avion. Dès qu'il a l'autorisation de la tour de contrôle, le

Commandant donne l'ordre à l'assistant de piste de pousser l'avion. L'assistant de piste guide éventuellement le pilote en lui indiquant s'il doit faire pivoter l'avion. Au milieu de la piste de roulage, l'assistant de piste indique au pilote de mettre le frein. Le pilote peut alors démarrer les moteurs sous le contrôle visuel de l'assistant de piste. Ce contact reste souvent seulement oral, l'assistant de piste étant caché par la coque de l'avion. Il doit se terminer réglementairement par un contact visuel, l'assistant de piste se dégageant de la zone cachée et faisant signe au pilote au moment du départ. L'assistant, qui était caché par la coque, devient visible pour un ultime signe.

Lorsqu'il surveille les pleins avions, le polyvalent traverse la cabine pour aller voir le Commandant de Bord, il vérifie les jaugeurs, présélectionne la quantité désirée et indique au « pétrolier » (l'agent de l'entreprise de carburant) la quantité désirée. Sur les avions de nouvelle génération, le carburant est réparti automatiquement entre les différents réservoirs. « *L'avion se gère tout seul, tu as juste à surveiller. Au cas où il y aurait un dysfonctionnement pour qu'il n'y ait pas une tonne d'un côté de plus que de l'autre.* » (Xavier). Puis l'assistant vérifie (par radio) auprès du pilote la quantité, il fait signer le bon de plein au pétrolier puis en remet une copie au pilote.

Le travail du polyvalent s'inscrit dans une chaîne d'action, comme maillon de la relation entre le cockpit et le sol.

Les bagagistes sur avion

Les tâches de bagagistes sont partagées entre les polyvalents d'Air France, quand le chargement est mécanisé par l'utilisation de containers, et les manutentionnaires des entreprises de sous-traitance lorsqu'il s'agit de « vrac ».

Le traitement des containers parait plus facile : « C*ela arrive sur un chariot et ça roule tout seul* » (Xavier), le container glisse du camion élévateur, sur les rouleaux, jusque dans la soute où des roulettes, intégrées dans le sol, permettent aux containers d'être agencés facilement à leur place. Mais le passage du

container dans l'avion est plus difficile, en effet souvent les roulettes des soutes avion sont cassées. Il arrive aussi qu'un container se mette en travers, du fait des espaces calculés au plus juste. Les agents sont alors obligés d'aller dans la soute et de les dégager par la force, en s'y mettant même quelquefois à plusieurs, les containers pouvant être très lourds. Le déblocage d'un container tordu ou coincé peut représenter une vraie difficulté. Nos interlocuteurs évoquent particulièrement l'A310, avion très ancien dont les roulettes sont très usées, amenant des blocages répétés des containers pendant le chargement. Et de mettre en cause les ouvriers de maintenance, qui traitent les problèmes techniques mais laissent de côté les roulettes dans les soutes.

Des bagagistes, appartenant à d'autres entreprises, chargent le vrac dans l'avion : il s'agit de cette partie du fret ou des bagages destinée à des soutes où les containers ne rentrent pas. C'est par conséquent un travail dur physiquement, dans une soute d'un mètre de haut, les bagages sont amenés en chariots, placés sur un tapis roulant qui les monte jusqu'à la hauteur de la soute, où ils sont amenés à la main jusqu'au fond. « *On travaille sur les genoux, on est à quatre pattes dans la soute, on a des genouillères pour le travail...* » (Pedro). Il peut aussi y avoir des cercueils, appelés ici HEM, les agents gommant la dimension de mort par l'utilisation d'un acronyme. Les HEA sont les colis faisant plus de 90 kg. Ces deux sortes de colis nécessitent en plus d'être fixés dans les soutes. Certaines compagnies admettent des bagages très lourds, pouvant aller jusqu'à 60 kg. Les maux de dos sont donc courants.

Les agents peuvent être aussi amenés à chercher un bagage particulier pour un passager en transit. En cas de non-présentation d'un passager déjà enregistré, ils organisent une reconnaissance bagage, disposant les bagages pour que les passagers viennent reconnaître les leurs, puis les rechargent dans l'avion. Dans ce cas, c'est le polyvalent d'Air France qui encadre le travail des manutentionnaires de la sous-traitance, vérifiant le bon de chargement et éventuellement leur donnant les consignes. « *On est toujours là pour vérifier le chargement* » (Xavier).

La piste comme lieu de travail

On a pu dire que le ciel est l'espace du pilote [CETCOPRA, 1994, p 214]. Nous avions ciblé la cabine comme le lieu des Personnels navigants commerciaux. De même, on peut identifier l'agent de la piste à ce lieu spécifique. Ce lieu se caractérise par sa place particulière par rapport au référent que représente l'avion pour les agents de l'aéroport. Ces activités ont toutes lieu autour de et sous l'avion, voire dans la cabine quand il s'agit du nettoyage. Une première caractéristique apparaît : elles sont en bas, tout ce qu'il y a en bas, l'agent de piste travaille en dessous des autres. En ce lieu particulier, tout tourne en effet autour de l'avion, l'objet central de la piste : un objet important, que l'on ne peut pas oublier quand on est dessous ou dedans.

Un lieu se définit par ses frontières. Et dans ce cas, elles sont matérielles : la jonction avec le haut, l'embarquement et la cabine, ne se fait qu'exceptionnellement en montant par la passerelle, la radio étant couramment utilisée. Elles sont aussi réglementaires. Lieu aux multiples dimensions, l'aéroport se décompose en zones où chacun évolue, fiché et parqué par la couleur de son badge et les lettres qui y figurent. Les salariés du fret n'ont le droit d'évoluer que dans leur zone. La zone sous douane est réservée au personnel d'enregistrement. Seuls sont admis à marcher sur la piste ceux qui ont le badge « piste ».

Le passager est absent de cette zone dont l'accès lui est strictement interdit. « *On n'a jamais de contact avec eux, on est au sol* » (Thierry). Mais, comme dans un théâtre, les passagers regardent les agents de piste s'activer pendant toute la préparation du vol. « *Ils nous voient, et nous on les voit, pareil. On se regarde, mais on n'a jamais aucun contact. On n'a pas le droit de monter là-haut, et eux n'ont pas le droit de venir.* » (Thierry)

Dans ce face-à-face, l'agent de piste doit tenir son rôle avec conviction, comme le montre le décret de la DGAC fixant les règles pour l'attribution des marchés

de l'assistance aéroportuaire « *les agents du prestataire doivent faire preuve d'un comportement et avoir une présentation exempts de tout reproche vis-à-vis des passagers et des tiers. En toutes circonstances, ils doivent être polis, courtois et réservés dans leurs rapports avec les passagers, s'abstenir de fumer, de s'asseoir en public, avoir une attitude désoeuvrée, solliciter un pourboire auprès des passagers ou des accompagnateurs* » [DGAC 1999 p 17]

Pourtant les agents au sol n'ont accès qu'à la zone de piste. La zone d'enregistrement des passagers leur est interdite, ils n'ont pas le droit d'aller « là-haut ». L'avion par contre leur est accessible, les agents de la piste étant amenés à le traverser pour faire signer les bons de plein par le pilote ou régler avec le copilote un problème technique.

Selon Georges racontant le travail au fret à UTA, le même genre de coupure existait déjà du temps de l'existence de cette compagnie, entre ceux qui chargeaient les palettes et ceux qui les amenaient à l'avion. Les agents constituaient les palettes, que le secteur de piste venait prendre ensuite mais que les agents de fret n'avaient pas le droit d'accompagner. « *Je n'ai jamais chargé un avion. Pendant plus de dix ans, j'avais les avions à plus de 30 mètres de moi...* » (Georges). Même le contact était rendu impossible, les palettes étaient poussées par un système automatique et passaient un sas. Les salariés ne se voyaient entre eux qu'à la cantine. « *Tu pouvais passer dix ans à côté d'eux sans leur parler. Tu n'avais pas de rapport direct* » (Georges).

Sur la piste, une zone particulière prend forme à chaque arrivée d'un avion, la ZEC (Zone d'Evolution Contrôlée), marquant le pourtour de l'avion, dans une distance de 7,50 mètres autour de l'avion, zone où la circulation des engins est limitée et leur entrée strictement définie. Cette zone est délimitée par un marquage au sol à l'intérieur duquel s'arrêtent les engins et circulent les salariés. Autour, les camions s'agencent dans un ballet difficile, où chacun gêne l'autre, ou lui donner un « coup de main »... Aussi la circulation est organisée suivant des règles très précises, dans le sens des aiguilles d'une montre. Et les virages dans cette même zone, très proches de l'avion, doivent se faire en gardant toujours l'avion à main gauche. Tout déplacement et tout stationnement doivent

tenir compte des zones interdites (sur le marquage au sol, près des ravitailleurs de pétrole, dans les zones de mouvement possible des passerelles avant qu'elles soient installées, etc). Mais l'urgence du départ amène souvent des agents à arriver trop vite, pour amener précipitamment des sacoches de fret, des bagages en transit. « *Tu as intérêt à faire attention. Les avions sont trop serrés, les zones sont envahies* » (Thierry). De plus certains enfreignent les règles, comme les agents chargés des bagages en transit qui vont jusqu'à trier les bagages de certains containers directement sous l'avion. Cette zone concentre toute l'activité. Lors d'une « touchée », une arrivée de l'avion qui doit être vidé puis préparé pour un nouveau départ imminent, une course effrénée entraîne tout le monde, où chacun joue sa propre partie :

> **Claude :** *Sur une touchée où le temps est court, si l'avion a du retard et il faut qu'il reparte à l'heure, tout le monde arrive en même temps, et c'est celui qui se placera en premier. Tu vas venir avec ton engin de déchargement, et tu vas être coincé parce que tu n'auras plus d'accès et tu ne pourras plus te mettre...*

La ZEC est sous le contrôle d'un agent de la compagnie aérienne, soit le polyvalent, soit le coordonnateur, qui détermine théoriquement le moment où les divers intervenants peuvent entrer, qui surveille les positions de chacun, ou qui annonce là encore quand la zone doit être libérée. Ce responsable tourne alors sans arrêt autour de la zone, assurant la sécurité de tous. Les agents de nettoyage attendent à côté de la zone qu'on les autorise à y entrer. Quand il pleut, ils se mettent à l'abri sous les portiques, un peu plus loin. C'est la zone à côté de laquelle on attend le signal pour intervenir. « *Si le polyvalent n'a pas fait signe d'intervenir, on attend. Parce qu'il y a toujours celui qui commande, en quelque sorte, de faire le travail.* » (Pedro)

De même dans la cabine, avant l'arrivée des passagers, les corps de métier se croisent, les activités se gênent et se coordonnent.

> **Serge, agent de nettoyage :** *Quand il y a, dans l'avion, déjà le nettoyage, les mécaniciens, les mecs de SERVAIR, nous, c'est infernal. Pour faire ce qu'on fait en dix minutes, on le fait en 20 minutes. Le double de temps. Il y a le fil de l'aspirateur qui traîne par terre, le*

chariot ne peut passer, et puis les équipages, qui montent et qui descendent, douze personnes en plus.

En général cela se passe bien, tout le monde est habitué à travailler ensemble. « *Je le laisse passer, et il me laisse passer. On est synchronisés par l'habitude en fait.* » (Serge)

Dans les nouvelles réglementations, l'avion « change de zone », suivant qu'il est chargé de passagers ou non, c'est-à-dire que les habilitations ne sont plus les mêmes pour y accéder. La caractérisation du lieu se transforme par la présence des passagers, les agents de la piste perdent leur droit d'accès. Leur lieu de travail, la cabine devient infranchissable au moment même où elle trouve son sens en devenant lieu de voyage.

Parqués dans leur zone, les agents de la piste doivent gérer les cas d'exception où la transgression de la limite est autorisée.

Zone et transgression

Si la piste est le lieu de travail des assistants de piste, c'est aussi parce qu'ils n'ont pas le droit d'en sortir. Rares sont ceux qui comme Xavier, transgressent les limites, par exemple pour aller signaler au coordo un plan de chargement qui ne tenait pas compte du volume : « *Il y a un problème, c'est du poids plume, on ne rentrera pas tout ça en soute avant... Vite, on monte en haut, on va lui dire. Il change aussitôt ; on s'arrange comme ça* ».

Une autre transgression, inverse, a lieu en cas de reconnaissance bagage, par exemple en cas d'alerte à la bombe. Les manutentionnaires invitent alors les passagers sur leur terrain :

> **Pedro :** *Lorsqu'il y a une alerte à la bombe, il faut décharger l'avion, mais toi tu n'es pas obligé de décharger l'avion. C'est toi qui prends le risque, s'il y a une bombe. C'est à ce moment là qu'on a un contact avec les passagers. Mais sans plus, ils étaient en train de reconnaître leur*

bagage. C'est ça, c'était des gens qui parlaient anglais. On n'a pas de contact direct avec les passagers.

Seuls quelques métiers ne connaissent pas ces frontières. Ce sont, en dehors de quelques membres de l'encadrement, principalement des fonctions de coordination. Ainsi le coordonnateur dit coordo, dont le métier consiste justement à faire le va-et-vient entre les fonctions passage, piste, le cockpit et la cabine. De même le métier d'Agent de Maîtrise Escale, qui « chapeaute » plusieurs avions et intervient en cas de problème. Parmi les rares agents qui possèdent des badges multi-zone, figurent aussi les responsables syndicaux, dont la fonction de liaison entre salariés apparaît ainsi. Ces salariés qui créent le lien, **ces "métiers-passerelles"**, du nom de ces passerelles qui assurent la jonction entre la piste et le passage, entre la technique et le commercial, ces métiers suppléent aux manquements de la coordination que devrait assurer l'outil technologique. Car dans le monde aérien où tout problème rencontre une solution technique, les personnes continuent à se déplacer, tant le contact visuel devient important en cas de litige. Et à des agents précis est dévolue la tâche de jouer les intermédiaires entre des agents aux fonctions différentes fixés à leur poste de travail et enfermés dans leur zone.

Mais le rôle de ces agents particuliers ne peut qu'être partiel, la coopération doit s'appuyer sur la communication entre les agents bloqués dans cette zone circonscrite et ceux opérant dans les autres zones interdites, à travers les moyens techniques médiatisant cette relation.

2. La communication médiatisée

Le second mécanisme d'isolement du travail repose sur une autonomie encadrée de ces agents de la piste, réduisant les communications avec l'extérieur à des contacts informatisés et autorisant un fonctionnement autour de l'avion basé sur les arrangements réglementés.

L'autonomie dans le travail

Autour de l'avion, les salariés se déplacent et agissent sans contrôle hiérarchique direct. Les chefs d'équipe sont là pour réguler le travail, le distribuer, regarder les heures d'arrivée des agents. « *Quand tu es sur un avion tu n'as pas de rapports avec les chefs d'équipe* » (Thierry).

Cette autonomie est restée une des caractéristiques du travail sur la piste, tant il est impossible de contrôler des équipes de quatre ou cinq personnes qui se déplacent d'avion en avion en y restant seulement une demi-heure. La confiance est donc le mode de travail en commun. Le plan de chargement indique par exemple si certains bagages correspondent à des transits rapides lors de l'escale d'arrivée, ils sont alors mis de côté. Cette action auparavant opérée par le polyvalent d'Air France, est maintenant de plus en plus souvent confiée au manutentionnaire de la sous-traitance. Le polyvalent d'Air France, par exemple, quand il voit que c'est Pedro qui est sur cet avion, lui fait confiance pour respecter le plan de charge.

> **Pedro :** *Il y a des polyvalents qui ne faisaient pas leur travail, ça a tout bloqué, une fois, il y avait plus de 20 bagages bloqués, et on disait : Ce n'est pas à moi de bloquer les bagages. Après, ils se sont mis d'accord avec Air France, et c'est maintenant à nous de bloquer les bagages.*

Patrick, d'une autre entreprise de manutention, reçoit sa feuille de service le matin en arrivant, puis il gère son travail tout seul, sans encadrement. Le superviseur ne peut surveiller les 60 vols que se répartissent les agents chaque matin, gérer les déplacements d'avion, les départs. « *On est livré à nous-mêmes* » (Serge). La contrepartie de cette autonomie, est de renvoyer au manutentionnaire la responsabilité des quelques minutes de retard que peut prendre un départ, retard dont le coût est très important. « *Quand on m'appelle, je dis que je ne peux pas faire cet avion dans les temps, parce que je n'ai qu'une demi-heure. On nous dit : Débrouille-toi* » (Serge).

Car il s'agit d'une autonomie encadrée par la contrainte temporelle via l'affectation sur un vol dans un délai proche ou, pour les agents de nettoyage, par un contrôle plus direct de la maîtrise. Quand l'équipe de nettoyage monte à bord, elle rappelle le superviseur et lui signale par radio son arrivée à bord. De même elle rappelle pour signaler quand elle a fini. La consigne arrive, quel que soit le résultat du travail : « *Tu es monté à 10 heures 45, il faut que ce soit fini à 11 heures pile* » (Serge)

> **Yacina :** *Si vous traînez ne serait-ce qu'un tout petit peu, ne serait-ce que trois minutes, vous avez le chef derrière qui était en train de vous regarder depuis longtemps et des fois, c'est vrai que des fois qu'on est vraiment à dix minutes, le temps qu'on est à peine descendu, vous avez le chef qui a déjà prévenu la régulation en disant : non non, cela fait longtemps qu'ils sont descendus, il faut leur donner un autre avion. Il y a des « pit-bulls » derrière nous.*

Les normes de travail et les consignes remplacent les ordres directs. Dans ce cadre, point besoin de discours entre eux, chacun connaît sa place et son rôle. Ainsi pour le chargement des bagages en vrac, l'étiquette doit être systématiquement vérifiée lors de sa montée sur l'avion, en bas du tapis bagage. En cas de pluie, les étiquettes sont vérifiées en haut à l'entrée de la soute. Cette vérification relève de l'automatisme : « *Pas besoin de lui dire. On regarde le numéro de vol et la destination. On met de côté si le bagage ne correspond pas* » (Pedro).

Des consignes d'un autre ordre encadrent l'activité, ce sont celles émanant des réseaux informatiques.

La technologie comme lien sur l'aéroport

Les multiples intervenants sur l'aéroport sont aussi dispersés que leurs points de travail autour des aérogares. Le lien s'opère à travers le réseau informatique, qui distribue l'information sur les vols, consignes, particularités des passagers, tout ce qui fait du transport aérien un système souple qui doit s'adapter en

permanence. Dans les secteurs analysés ici, cette informatique intervient à chaque étape. Chacun des opérateurs reçoit, avant l'arrivée de l'avion les indications qui lui sont nécessaires pour préparer qui le nombre de plateaux repas, qui la couleur des coussins et des appuie-tête, qui la quantité suffisante de fuel pour les pleins, qui les sièges d'handicapés ou les civières. En temps réel, chacun reçoit les dernières informations concernant le placement de l'avion, le retard éventuel, les derniers besoins annoncés.

Les bons de plein font partie de ces éléments réglementaires qui émanent de ce réseau d'informations. Le polyvalent de piste indique au « pétrolier » la quantité à couler, en transformant éventuellement de tonnes en litres, une opération compliquée puisque cette correspondance dépend de la densité de l'air et de la température. Le transfert est alors indiqué directement par des éléments de calculs donnés informatiquement par l'aéroport. Les plans de chargement eux aussi sont fournis par le système informatique aux agents qui le prennent à leur poste de régulation avant de partir vers l'avion. Mais ce bon doit être validé par le coordo avant d'être envoyé par ce réseau. Il en est de même pour l'armement, l'entreprise recevant les consignes en matière de chargement, que ce soit le nombre d'oreillers à prévoir, le nombre de fascicules, etc. Les entreprises de cathering, fournissant les repas reçoivent elles aussi le nombre de repas destinés à chaque avion et les particularités éventuelles des repas à fournir. Pour chaque avion, les informations convergentes sont mises à disposition de chacun des intervenants, qui les récupèrent avant d'opérer le travail prescrit.

Si le support change et s'informatise de plus en plus, intégrant notamment les fonctions de calcul, le système de réservation comme circuit de communication est pour sa part beaucoup plus ancien, son extension réelle ayant accompagné le développement du transport aérien dans les années 70. Une étude du Ministère des Transports ciblait en 1982 le rôle de ces systèmes informatiques face à l'éclatement des compagnies aériennes :

> « *Face à ces deux contraintes : difficulté d'une prévision de l'économie du transport aérien d'une part, et d'autre part éparpillement multiforme des postes de travail : fonction, lieu, temps, les Compagnies avaient cherché à y répondre en mettant en place une machine administrative*

(secteur en développement) largement informatisée et informée pour pouvoir à la fois gérer cette mosaïque et créer un esprit d'entreprise au-dessus de ces accumulations de différence. » [FLORENCE-ALEXANDRE, RIBEILL, 1982, p 66].

Pour autant, cet outil technologique est appelé à l'avenir à remplir des fonctions de traitement de l'information et pas seulement de diffusion, notamment en ce qui concerne les plans de chargement qui pourraient être élaborés automatiquement à partir des informations concernant le fret, les bagages et les passagers eux-mêmes considérés comme des poids à répartir dans la cabine. Cette automatisation des fonctions crée une certaine dépendance vis à vis des systèmes techniques, les chefs avions par exemple devenant moins capables qu'avant de calculer eux-mêmes le plan de chargement à force de laisser cette fonction aux systèmes automatiques. « *Ils banalisent à tous les niveaux, en poste ils banalisent le travail. Et dès qu'il y a un grain de sable, les mecs se retrouvent désarmés* » (Georges). Cette nouvelle fonction où l'informatique se substitue à des tâches qualifiées effectuées par les agents, tend à infirmer l'analyse que faisaient en 1982 F. FLORENCE-ALEXANDRE et G. RIBEILL :

« *Dans les secteurs commerciaux, où l'informatique prend une place de plus en plus importante, celle-ci a plus l'aspect d'une facilitation et d'une accélération du circuit des informations que d'une prise en charge totale* » [1982, p85].

L'évolution qui se dessine lui confère aujourd'hui un rôle d'organisation et de planification du travail. L'informatisation de cette coordination du travail, si elle amplifie l'absence de hiérarchie directe, restreint la marge d'autonomie des salariés en même temps que la possibilité d'avoir des temps morts dans le temps de travail.

Comment saisir ce qui fait, de ces activités multiples, un milieu si particulier ? Comment passer d'une activité de travail à sa représentation sociale ? Voici quelques pistes que nous avançons ici.

B. La représentation sociale du travail à la source de l'invisibilité

A travers ces différentes dimensions du travail de piste et de nettoyage, nous avons suivi les agents dans leur travail au quotidien. Pour ces salariés, la signification de ce travail devrait s'inscrire dans la construction de ce voyage pour le passager. Pourtant, il n'en est rien… Le voyage, que nous avions noté comme un élément important pour tous ceux qui y participent, lors de notre étude sur Air France, ne se révèle pas présent dans les actes de travail. A cette invisibilité du but poursuivi, répond une invisibilité de leur travail pour les passagers. Comment ces salariés, marqués par le froid, le sale, le pénible, peuvent-ils trouver leur place dans un transport aérien synonyme de voyage et de confort ? Cette « invisibilité » du travail nous apparaît donc, à ce stade, comme le résultat d'une construction sociale, liée à l'objet du travail tout comme à la nature du transport aérien qui exclut le sale et rend invisible le travail de sécurité.

1. La pénibilité synonyme de saleté

Le premier obstacle que rencontrent les agents de la piste pour mettre en valeur leur apport en matière de transport et de sécurité, repose sur la pénibilité vécue dans ce métier. Le temps en est le premier facteur, autant que la dimension physique.

La pression de l'urgence comme facteur de pénibilité

De leur travail, les salariés racontent d'abord le rythme. Rythme différencié, élastique suivant les moments du départ, mais aussi rapport au temps très inégal suivant les activités. Autour du départ de l'avion, le temps est extensible : il est détendu quand l'avion vient d'arriver et ne repart que le lendemain, il se restreint au contraire quand le départ est immédiat.

Dans cet effort du départ à l'heure, tous coopèrent autour de l'avion. A l'arrivée de l'avion, un certain nombre de tâches doivent être faites immédiatement : placement exactement à la bonne place pour que les passerelles puissent se positionner, mise en place éventuellement de l'escabeau, calage des roues, branchement d'un groupe électrogène, puis nettoyage et vérifications techniques se succèdent. Tantôt en urgence entre deux plages de départs groupés, ces plages de temps où se concentrent les arrivées et départs, tantôt au repos forcé, ces moments où le temps devient extensible et où l'on attend. Et déjà, le nouveau départ se prépare. Le temps de stationnement de l'avion est calculé au minimum, voire au strict minimum, pour permettre toutes ces tâches nécessaires :

> **Yacina :** *C'est dur. Il faut activer. Si par exemple, le vol est prévu dans quarante-cinq minutes, ils nous disent : il faut le faire en dix minutes, allez hop, il n'y a pas d'aide, les grands chefs ne disent rien. Il faut faire vite, ils sont là, on ne cherche même pas à comprendre.*

Pris dans ce rythme, les salariés développent des stratégies pour se ménager des temps libres. L'autonomie relative apportée par l'absence de hiérarchie derrière soi pendant le travail, est un élément relevé par Pedro comme un avantage de son travail : « *Tu n'as pas un patron ou un chef d'équipe derrière toi qui te dit, fais- ci, fais-ça* ». Et d'expliquer comment, quand ils arrivent à charger l'avion en moins de temps que prévu, ils peuvent gagner 20 minutes pour se reposer. Comme ces salariés de la manutention qui calculent au plus juste leur temps d'arrivée, les trois minutes réglementaires avant l'arrivée de l'avion.

> **Pedro :** *On est arrivés trois minutes avant l'arrivée de l'avion, le Commandant de Bord a dit que ce n'est pas normal. Mais normalement, quant on est trois minutes avant l'arrivée c'est bien. On a du temps. L'avion est parti à l'heure, on a chargé le plus vite possible. Et lui a quand même envoyé un télex en disant qu'on avait mal travaillé.*

Dans cette course, une catégorie apparaît largement défavorisée : les agents du nettoyage, personnel largement féminisé. Si les autres activités se trouvent libérées, de temps en temps, du fait du rythme asynchrone des plages concentrées d'arrivée des avions sur Roissy, ces agents se voient par contre

planifiés au plus juste dans leurs taches. Le nombre important de temps partiels dans ces activités augmente cette pression. « *On n'a même pas 5 minutes pour boire un café pour ceux qui veulent fumer une cigarette. On a à peine fini d'enrouler l'enrouleur, qu'il faut aller au fin fond de la piste. Pour traiter un autre vol. On n'a même pas le temps de respirer.* » (Yacina). La négociation du temps de repas devient une gageure quotidienne. Le travail se transforme en une course quotidienne : « *Ici, il faut courir. Celui qui ne court pas, ils l'allument, celui qui n'a pas fait tant d'avions, c'est celui qui n'a pas travaillé même s'il a travaillé,...* » (Serge)

Dans ces moments de tension autour du départ, le salarié devient une figure du travail en urgence [ROZENBLATT 1999]. Mais cette astreinte, loin de l'astreinte du travailleur à la chaîne, passe par le but partagé : l'avion doit partir à l'heure, base du transport collectif de voyageur. Nous retrouvons ici cette notion de « *la ligne* », la construction du transport aérien, dans sa phase d'élaboration comme service public après les années d'héroïsme [CHADEAU 1996].

Et déjà commencent les premiers dilemmes. Ecoutons Georges : « *L'agent de maîtrise d'exploitation est là, il n'est pas là, il tourne, c'est la panique complète, il faut que l'avion parte à l'heure, et je te laisse 20 passagers au sol pour ne pas prendre 20 minutes de retard…* »

La pression pour le départ est très forte. La présence de 500 passagers, qui regardent par les hublots et rêvent déjà de flotter dans le ciel, n'est pas la moindre des pressions. L'autre pression, plus directe, est exercée par les autres collectifs de travail. Car tout retard d'un des collectifs de travail se répercute sur un autre, voire sur tous les autres : on ne peut embarquer les passagers tant que les pleins de carburant ne sont pas finis…. Et si l'on manque le créneau (le slot) réservé dans le ciel pour ce vol, le départ en est repoussé d'autant. Ecoutons encore Georges raconter un départ :

> **Georges :** *Si je dois être sur l'avion pour faire un plein carburant, 150 tonnes à mettre, ils te mettent sur l'avion une heure 20 avant le départ. Donc ton boulot, en tant que assistant avion, c'est d'être là à l'heure,*

d'attendre les pétroliers, et de commencer ton plein. Mais si les pétroliers ont trente minutes de retard, ton plein ne commence que 50 minutes avant le départ. (…) donc j'irai faire signer le bon au CDB. Et une fois que je serai redescendu, même si j'ai dépassé le départ de 10 minutes, je ferai mon tour comme il doit être fait.

Le temps devient le critère déterminant d'évaluation dans la réalisation du travail. Deux exemples, pris l'un dans une expertise auprès d'un Comité d'Entreprise de l'aéroport, l'autre dans l'exposé de certification pour un diplôme de piste, confortent cette vision de la primauté de l'heure sur tout autre critère, y compris la sécurité. Pour l'expert du Comité d'entreprise d'Aéroport de Paris :

« *On peut définir (l'escale) comme l'ensemble des investissements et des séquences de prestations de service imbriquées entre elles, qui sont destinées à remettre en situation de vol (donc en situation de produire le service pour lequel il est fait) un avion en stationnement (généralement non encore déchargé). IATA ou non, les prestations qu'elle inclut, ont en commun un but économique unique, un critère d'évaluation majeur, qui est de réaliser tout le processus de prestation de façon à respecter les horaires demandés par la compagnie et/ou mentionnés dans les contrats* » [DGR Conseil, 1997, p 29].

La compagnie Air France définit la même priorité pour l'escale autour de la notion de hub : « *Une logistique industrielle et des processus redéfinis pour répondre à la priorité essentielle : faire partir à l'heure le passager et son bagage* » [Air France, dossier de demande de titre homologué, 1996].

Déjà en 1949, lors de l'établissement d'une prime de rendement pour les ouvriers du Centre d'Exploitation d'Orly, le « départ à l'heure » sert de référence. Le taux de base était réduit de moitié pour les retards de 1 à 5 minutes, la prime annulée pour les retards de 5 à 10 minutes et se transformant même en pénalités pour les retards supérieurs ! [Décision DG 282 Air France 1949].

Le temps de l'urgence enfin peut entrer en contradiction avec la sécurité aérienne. Ainsi l'exigence de faire démonter un fauteuil dont on s'aperçoit, quelques minutes avant l'embarquement des passagers, qu'il ne répond pas aux normes de sécurité alors qu'il est situé devant la porte d'évacuation.

Le temps est bien omniprésent, comme cadre de travail mais aussi comme élément de la pénibilité du travail.

La pénibilité du travail : une caractéristique légitimée

Si l'informatisation a pour but de réduire les temps et de coordonner les multiples intervenants éclatés, elle n'a pas pour effet de réduire la pénibilité du travail. En effet, toutes ces activités apparaissent comme dures physiquement.

Le manque d'effectifs disponibles et le temps sont deux facteurs augmentant la pénibilité pour les agents du nettoyage : « *Avant, pour un Fokker, on mettait une heure. Maintenant, il faut mettre 5 minutes. A deux, ce n'est pas possible* » (Yacina). « *En moyen-courrier, c'est 10 minutes de moyenne* » (Patrick). Ce temps s'ajoute aux déplacements incessants : « *et sans arrêt monter, descendre, monter, descendre...* » (Yacina). Le travail est ressenti comme difficile :

> **Yacina :** O*ui, des fois... on se blesse à force de porter, et puis quand on fait 10 avions dans la journée... On a des vertiges, on tombe dans l'escalier, à la fin, vu le nombre d'avions, vous êtes faible, vous vous laissez aller. Vous n'en pouvez plus !*

Les contraintes apparaissent différentes suivant les métiers, les métiers plus féminisés tels que le nettoyage apparaissant comme offrant le moins de possibilités d'arrangements particuliers. Pour les bagagistes, les temps de pause entre deux avions à traiter permettent de trouver un équilibre :

> **Pedro** : *Pour moi, c'est un métier qui n'est pas fatigant. C'est vrai qu'il y a le temps que tu manipules pendant la journée, mais l'avantage, des fois tu fais un vol, un moment c'est une arrivée, le départ, et parfois, en rentrant en zone, tu te reposes une demi-heure, une 1 heure et demi.*

C'est un avantage. De toute manière, tu travailles 8 heures tu fais ta journée. Mais tu travailles réellement de 3 à 4 heures.

Les conditions climatiques représentent un autre facteur de pénibilité, comme pour Mme P., responsable de formation qui a elle-même travaillé en piste comme coordonnatrice, pour qui le travail à l'extérieur représente l'élément principal de pénibilité. Le froid, par exemple, mais aussi la pluie et le vent sont autant d'éléments contraignants sur le travail : « *Quand il pleut, il y a du vent également, ce n'est pas évident de rester dehors avec votre plan de chargement et de tourner dans tous les sens, et de les garder bien en main avec vos gants pour ne pas qu'ils s'envolent* », parlant de la situation de « *chat mouillé* » lorsque le coordonnateur se présente trempé devant le Comandant de Bord dans le cockpit. Mais elle note aussi ce travail comme lui ayant laissé des souvenirs agréables et l'ayant marquée parce que « *quand on commence à travailler à l'extérieur, c'est difficile après de se réadapter à un travail où on est confiné dans un local* ». Du froid il est toujours possible de se prémunir avec de bons équipements. Mais « *de la pluie, il est difficile de se protéger, les gants par exemple prennent la pluie, on préfère ne pas les mettre* ». (Pedro). Pour certains, c'est ce travail à l'extérieur qui représente un frein à la présence des femmes dans ces activités de piste.

La mécanisation apparaît comme différenciée suivant les activités et reste donc marginale. Cette mécanisation devrait pourtant être un élément d'intervention principal sur la pénibilité. Aspirateur trop lourd, absence de camionnette pour ce service, utilisation de containers pour les bagages, roulettes marchant plus ou moins bien pour faire rouler les containers dans l'avion, une grande partie de la pénibilité du travail repose sur l'absence de mécanisation ou l'utilisation partielle de moyens mécaniques pour soulager le travail. Les roulettes qui fonctionnent mal représentent un vrai problème à l'intérieur de la soute, comme nous l'avons montré. Mais ce qui est frappant est le défaut d'attention dans ce domaine, quand il s'agit par exemple des roulettes de soute, la réparation des roulettes étant par exemple renvoyée vers les Grandes Visites que subissent les avions à intervalles réguliers, au lieu d'être immédiatement traitée.

Les aspirateurs sont lourds et malcommodes, comme Christian l'avait déjà remarqué dans les années 60, et les tentatives pour obtenir une amélioration dans ce domaine se sont révélées sans suite :

> **Christian : O***n était sauvagement archaïque parce que j'ai été à la SUISSAIR faire une enquête un jour, je me suis aperçu que l'aspirateur était dans le dos des gars. Ils étaient accrochés dans le dos, avec les fils électriques naturellement, mais les gars se mouvaient entre les sièges. Alors qu'à Air France, c'était encore le gros aspirateur qu'on baladait dans les travées, les gars montaient dessus, marchaient sur le fil, le truc tombait, on était vraiment en retard par rapport à d'autres.*

Yacina, agent de nettoyage, cible aussi le poids des anciens enrouleurs en métal dont le changement n'a été que récent. Elle parle des camions non chauffés, aux vitres cassées, que leur entreprise met à disposition pour aller d'un avion à un autre. Pour les bagagistes, les tapis roulants de bagages sont non protégés, il n'y a pas d'endroit pour se protéger au pied des avions pendant le déchargement des bagages. Et si quelques tapis commencent à être couverts, le toit recouvre plutôt le tapis lui-même pour protéger les bagages, que le manutentionnaire qui pose les bagages sur le tapis en étant situé à son côté. Mais de toutes façons, ces tapis couverts sont réservés à quelques parties de l'aérogare.

L'accès aux toilettes des avions est strictement interdit, y compris pour les femmes de ménage dont le travail est de les nettoyer. Pour illustrer sa colère, Yacina raconte le cas d'une collègue qui « *était indisposée, elle devait se changer, et elle a été aux toilettes pour se changer...elle a pris 5 minutes* » et qui pour cette raison a reçu une sanction, une mise à pied de deux jours.

> **Yacina :** *Quand on nous donne l'ordre, et si on a le temps, entre les avions, on y va... Mais il y en a qui restent 8 heures, moi cela m'est arrivé, de rester 8 heures sans aller aux W-C. Et c'est très mauvais, c'est mauvais pour le cœur, de garder son urine… je l'ai déjà fait une fois, mais ça, c'est fini.*

La conception même des aérogares ne permet pas de disposer d'un local de repos ou de toilettes accessibles au pied de l'avion pour ce personnel, les lieux

de repos sont situés dans des lieux éloignés, et le temps limité pour le déplacement en véhicule entre deux nettoyages d'avion ne permet pas toujours de s'y rendre. De plus, le rapport de l'inspection du travail des transports [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003] avait noté combien ces toilettes de la piste étaient sales et non nettoyées.

Les conditions climatiques apparaissent comme un élément central de la pénibilité du travail pour ces salariés. Mais les agents ne parlent pas spontanément de cette dimension de la pénibilité, assimilant comme « naturelle » cette dimension de leur travail, notamment pour les hommes, virilité oblige. Et peu s'insurgent contre les conditions de travail qui ne s'améliorent pas… Ce phénomène d'occultation repose sur une acceptation de cette dureté comme inévitable et faisant partie « naturellement » de leur métier, une certaine fatalité liée au « sens » de leur travail. Tant il vrai que cet accès à un sens du travail « *confère au regard de la souffrance, au regard des effets de la souffrance, une capacité de résistance physique* » [DEJOURS 1995 p 50].

2. Une saleté incompatible avec le transport aérien

Cette pénibilité se traduit par une assimilation du travail de piste à la saleté, incompatible avec le voyage aérien.

Le « non-vu »

Sans doute, si vous avez pris l'avion, les avez-vous à peine aperçus. Dans les premiers simulateurs de vols, les pilotes étaient entraînés sur des horizons célestes où rien ne manquait, ni cumulo-nimbus, ni paysage au sol. Lorsque l'avion virtuel quittait la passerelle, tout y était là aussi, la sonorisation, les contacts avec la tour de contrôle, on pouvait même visualiser la passerelle qui s'éloigne… Tout, sauf les assistants de piste, présents sous l'avion, que le concepteur avait oublié de montrer…

Le lecteur du livre publié par un commandant de bord [JOUHANNEAUX, 1999], ne peut qu'être frappé là encore de l'absence de ces ouvriers sans qui le

décollage ne serait pas possible. Le pilote regarde toujours devant, comme dit le titre, mais visiblement rarement dessous… Un des livres historiques les plus complets [REICHMAN, METZLE, 1972, p 252] sur la compagnie nationale, publié en 1972, ne mentionne l'activité de traitement des bagages que pour noter son extrême mécanisation, depuis une chaîne automatique jusqu'à l'utilisation de conteneurs « *qui permettent de charger en bloc les bagages dans l'avion, et de les décharger de même* ». A aucun moment n'est notée l'existence de bagagistes, pas plus que d'agents sur la piste, alors que les agents de la réservation ou de l'enregistrement sont présents à l'enregistrement. La première démarche du sociologue est de leur rendre la visibilité :

> **Pedro** : *Quelquefois il y a trois ou quatre tonnes à certains départs ou certaines arrivées. Quand on charge un DOUGLAS 82, c'est la misère. La soute est plus petite, des fois les gens ne savent pas ça, ils ne savent pas comment cela se passe dans la soute de l'avion, ils envoient des valises de telles tailles, de telles dimensions.*

Le nettoyage doit lui aussi être caché, comme l'armement. Le chauffeur de SERVAIR a monté son camion et avancé la rambarde jusqu'à la porte encore fermée de l'avion. Il attend la descente des derniers passagers en regardant à travers le hublot. Puis dès le départ de ce dernier passager, il ouvre la porte et pénètre dans la cabine. C'est le départ de ce dernier passager qui détermine le signal pour l'armement, afin d'éviter tout contact. Les avancées des halls dans les aérogares les plus récentes comme celle du terminal F mettent plus en valeur l'avion lui-même que l'activité au niveau de la piste. Les bagagistes, aujourd'hui, sont cachés. Le mur est hermétique entre le passage, zone d'enregistrement des passagers, et les galeries bagages.

Mais cela n'a pas toujours été le cas. Dans les premiers temps, les bagagistes faisaient partie du paysage des aéroports. Les passagers leur confiaient directement leurs bagages et le métier de bagagiste était proche de celui de porteur. Ce n'est en effet qu'en effet qu'en octobre 1952 que ce contact est rompu par la sous-traitance de l'activité des porteurs à une entreprise séparée, mettant fin ainsi aux pourboires que touchaient les bagagistes. Cette activité sera par la suite réintégrée dans la compagnie [Transports aériens N°56].

Pour autant, ils continuaient à être visibles. Ils se devaient d'être propres, comme le raconte cet article du journal de la CGT en 1963 :

> « *Ces manœuvres là sont astreints à porter casquette, cravate et combinaisons propres, ils sont sérieusement sélectionnés physiquement, moralement, etc. Puis ils doivent se « coltiner » chaque jour des tonnes de fret - 2 tonnes chacun, dit la direction, jusqu'à 10 tonnes, répliquent les intéressés. (...) les équipes ne sont jamais complètes, il y a les vacances, les maladies. Pour charger un cargo de nuit - 14 tonnes - la direction a sur le papier, une équipe de huit hommes. Elle est souvent réduite à 5, il faut tout de même que le cargo soit chargé. (...) il y a encore les horaires des avions, par exemple le 2 septembre, une caravelle arrive de Palma, elle repart pour Londres une demi-heure plus tard. Il faut dans ce temps décharger et recharger l'avion; les « Manut' » suent à grosses gouttes, la direction ne veut pas le savoir. (...) et puis les horaires de travail, au boulot la nuit, dormir, ou essayer, le jour dans le logement où sont les gosses, rentrer à 2 heures du matin, ou partir à 4, ou le soir quand les autres sont couchés, jamais ou presque de dimanche en famille* » **[**Transports aériens N°78**].**

La création de barrières opaques crée la première rupture entre le passager et ces activités dans les grands aéroports parisiens. Ce n'est pas seulement un effet de l'organisation du travail, mais un objectif poursuivi dans la conception des aérogares qui participe à cette invisibilité des agents de la piste.

Ce passager dont nous avons déjà noté la présence permanente dans le transport aérien, qu'elle soit réelle, virtuelle, symbolique, ce passager figure lui aussi dans le panel de la représentation du travail de piste, mais il est caractérisé par son éloignement. Entre les deux milieux, c'est d'abord l'extériorité complète, chacun s'observant. « *Par la fenêtre, par les hublots, le passager… ou bien les gamins* » (Pedro). « *Ils nous regardent par les hublots, et ils se disent : c'est dur* » (Xavier). Ou bien Georges devant traverser la cabine pour aller faire signer le bon de plein par le pilote : « *Tu passes devant eux, tu n'as pas de rapport* ». La distance est même conservée pour les agents de nettoyage, que les passagers ne

doivent surtout pas croiser dans l'avion : « *si on n'a pas fini, ils retardent l'embarquement* » (Serge). De l'avis de tous, tout est fait pour éviter les contacts. Pour Christian, dans le nettoyage avion d'Air France dans les années 60, cette absence de contact est nécessaire :

> **Christian :** *Le rapport avec le passager, on n'en avait pas. Les passagers descendaient avant qu'on monte, pour l'image de marque, pour pas qu'on leur rentre dedans avec un aspirateur, et on ne les voyait pratiquement pas. Sauf quand il y avait un appareil photo qui était resté dans l'avion, les passagers revenaient pour voir si on l'avait trouvé on avait des contacts très intéressants. Parce que au cas où le copain avait trouvé l'appareil, le passager donnait un petit pourboire, il écrivait. J'ai vu des passagers prendre contact avec le personnel pour le remercier parce qu'il avait trouvé son passeport, parce qu'il avait rendu sa caméra. Les rapports étaient bons, mais rares. Parce que je te dis, on n'avait pas de contact.*

Pour ces salariés, l'extériorité et la distance traduisent une perte de sens. Dans le cadre de la compagnie aérienne, la finalité réside dans le transport des passagers, à l'heure et en toute sécurité. Pour les salariés de la piste interrogés dans le cadre de cette enquête, le passager est présent mais ne s'intègre pas dans le travail.

Quand l'objet du travail stigmatise le sujet

Le transport aérien exige la propreté comme marque de qualité. « *La première chose que le passager qui monte dans l'avion voit, ce n'est pas le ciel ou les nuages, il s'assoit, il met sa ceinture, il ouvre sa tablette pour le journal, s'il voit qu'il y a plein de vomi dessus, du café, il ouvre son cendrier pour mettre un bonbon, le cendrier est plein, c'est l'image de la compagnie* » (Christian). Les passagers ne faisaient souvent qu'une remarque sur leur vol, touchant à la propreté de leur tablette ou aux cendriers plains. Et Christian de souligner

comment les O.S. d'Air France, conscients de cette responsabilité en matière d'image de la compagnie, avaient pu gagner un certain rapport de force.

> **Christian :** *Un avion qui a une panne électrique, il décolle. Un avion sale ne décollera jamais. Tu ne feras jamais monter des passagers qui ont payé leurs billets dans un avion où il y a des sacs vomitoires par terre et qui n'a pas été nettoyé. Jamais.*

Ici la propreté exprime la qualité du travail. L'attention à la propreté, visible, démontre l'attention à la sécurité, cette autre dimension du transport aérien qui se doit de rester invisible comme nous avons pu le constater en étudiant le travail des Personnels Navigant Commerciaux.

Le milieu social de celui qui voyage appelle à aussi un certain standard de la propreté. Que ce soit le nettoyage ou la manutention, ces deux activités apportent par l'objet de leur travail le sale et l'odeur. Saleté laissée par les passagers après leur passage, odeur encore de la sueur des manutentionnaires. Le dur, le sale, le dehors : ce que l'on ne veut pas voir parce que cela avilit le transport aérien. Et les personnels qui traitent de cette dimension en sont marqués. « *Cela paraît ingrat, comme travail. Nettoyer les toilettes, cela paraît ingrat comme travail.* » (Patrick) *« Il y a des fois des coordo qui arrivent, ils te regardent comme des chiens. Tu es un manut', pas plus que ça* » (Pedro). Pourtant l'imbrication entre les différentes tâches peut qu'amener à reconsidérer le travail d'autrui :

> **Pedro :** *Des fois, le coordo ne nous dit même pas bonjour. On dit, on s'en fout parce que lui, il va avoir besoin de nous. Par exemple, s'il y a une recherche de bagages, on prend notre temps. Parce que s'il y a un retard, c'est lui qui prend la responsabilité. Quand il y a un coordo qui est bien, on dit : il est gentil, on fait le maximum de façon à ce que ça aille le plus vite possible.*

Les chercheurs américains, dont un courant s'est spécialement intéressé à la justice sociale, soulignent la correspondance entre le statut social et l'objet traité. Ainsi Michael WALZER : « *Le bien négatif est mis en correspondance avec le statut négatif des gens dans les mains desquels il échoit. Le travail*

pénible est distribué aux personnes déshéritées. » (p 235). Cette idée de souillures réservées au monde domestique est bien illustrée par Anne MARTIN-FUGIER [1979] qui montre comment, dans la famille bourgeoise du XIXème siècle, les rôles de maîtresse de maison et de bonnes se répartissent en différentes fonctions sociales.

Ces courants interrogent alors sur la construction sociale de cette stigmatisation du sale et de celui à qui la société a confié cette charge : « *En principe, il n'existe pas de travail dégradant en soi. Il est probablement vrai en pratique, cependant, qu'un ensemble d'activités qui ont à voir avec la poussière, les déchets et les ordures a été l'objet de dédain et évité dans toute société humaine* » [WALZER, 1997, p 247].

De fait le transport aérien est bien basé sur ce reniement des tâches dégradantes au nom d'une image du voyage et du confort.

Le transport aérien synonyme de voyage et de confort

Le transport aérien s'est développé comme système socio-technique, intégrant dans un même ensemble un système technique et une relation sociale parce qu'il correspondait à un besoin social de transport [CETCOPRA, 1994]. Nous pouvons compléter ce tableau par l'autre dimension du transport aérien, le groupe social particulier auquel il s'adresse, que ce soit dans sa dimension utilitaire de voyage d'affaires ou comme mode de transport pour partir en vacances.

Dans sa dimension utilitaire, le transport aérien s'adresse à une classe sociale particulière, les hommes d'affaire pour qui le nettoyage et les bagages, regroupés sous la notion de service, doivent rester cachés. « *Une des qualités essentielle du service est d'être discret, de se faire oublier* », explique Alain Chenu [1994 p 72]. Anne MARTIN-FUGIER [1979] raconte comment le château de la Verrerie au Creusot fut construit pour que les domestiques ne soient jamais visibles : « *Aux maîtres le propre, l'avouable, la représentation,*

aux domestiques le sale, l'inavouable, le secret » (p 194). Et les hommes d'affaire doivent être traités comme les « nouveaux maîtres » de cette société, adoptant le mode de représentation de la bourgeoisie du XIXème siècle. Dans sa dimension touristique - mais peut-on vraiment ne pas attribuer aussi cette dimension aux hommes d'affaire ? -, le transport aérien se doit d'être propre, cachant lui aussi le service et permettant l'assimilation éphémère du touriste, en général d'une classe moins aisée, à la bourgeoisie et à son mode de vie. Le rêve commence ici. Les passagers sont déjà partis en imagination quand ils enregistrent leurs bagages. L'environnement se doit de se mettre au diapason de ce dépaysement en faisant oublier les contingences matérielles.

Le transport aérien se présente comme une construction sociale, à travers le public particulier auquel il s'adresse et les représentations du voyage pour celui-ci, mais aussi, à l'image des moyens de transport, autour du paradigme de la sécurité et du confort. Et cette contradiction entre le travail qui est à la source de ce transport, avec sa communauté de vie et de labeur, et le voyage comme acte mythique et acte commercial, interroge sur la situation de l'agent, au centre de ces deux problématiques, et sur la représentation contradictoire de son travail.

Une autre contradiction vient renforcer cette invisibilité amenée à travers la stigmatisation par la souillure du travail, est celle véhiculée par le statut de la sécurité dans le transport aérien.

3. La sécurité invisible

La sécurité est pour Christian, une des dimensions valorisantes de son métier à l'armement cabine d'Air France entre 1970 et 1990. Regrettant de n'avoir jamais réussi à en imposer l'idée, il explique : « *Quand un avion décolle, dès qu'il décolle, toute la sécurité dépendait des O.S. Les parachutes, qui freinaient les caravelles, des O.S. Les gilets de sauvetage, si l'avion se crashait, hélas, les O.S. Le toboggan, les manches d'évacuation, qui s'ouvraient, des O.S. Des ceintures de sécurité, les O.S. Les paquets de secours, les O.S. Avec les fusées, tous ces équipements les O.S.* » Et d'expliquer comment, pendant certaines

grèves, ils avaient voulu faire comprendre à des passagers que toute leur sécurité dépendait des O.S.,… Encore aujourd'hui, ces emplois non qualifiés de la piste représentent un maillon dans la chaîne de la sécurité aérienne, indispensable comme tout maillon d'une chaîne.

La sécurité sur les aéroports se joue toujours à deux niveaux, la sécurité des passagers et celle des salariés eux-même. Pour Pedro, cette dimension est liée au site aéroportuaire, porteur de nombreux dangers, notamment dans la conduite des nombreux engins qui se croisent au milieu de personnes à pied. Les impacts avion sont aussi importants à éviter. « *Un avion, c'est vrai, il est grand mais c'est tellement fragile qu'il peut arriver n'importe quoi. Et cela coûte cher en plus. L'autre fois, ils ont touché un avion, la réparation a coûté 500.000 francs. C'était cher, plus les passagers, plus les hôtels, plus le déchargement et le chargement, c'était la folie.* » (Pedro)

Sur un aéroport tel que celui de Roissy, (55 000 salariés), les accidents sont fréquents. Voici la reconstitution, à partir de l'expertise effectuée par le CHS-CT, d'un accident mortel arrivé à un steward :

> « *Il est un peu plus de midi, l'avion s'apprête à repartir pour Abidjan. M. X steward prend son service, il monte dans l'avion, va au vestiaire situé à l'arrière de la cabine et apprête son domaine : il range, secoue quelques coussins, aperçoit un tas de journaux périmés datant d'un vol antérieur… Autour de lui, une dizaine de personnes de l'entreprise de nettoyage s'affairent, passent de la cabine vers leur camion surélevé jusqu'à la hauteur de l'avion, changent des lots de couverture.*
>
> *Lui range, toujours. Il demande à une femme du nettoyage de ramasser ces vieux journaux, mais, pour celle-ci, cette tâche relève de l'autre entreprise de cathering (armement à bord).*
>
> *Alors M. X prend le paquet de journaux et va pour monter dans le camion de cathering et les remettre au chauffeur du camion. Chargé par les journaux, il ne voit pas l'écart entre l'avion et le camion surélevé, et tombe… Il mourra des suites du choc à la tête peu de temps après.* »

Il a été tué par son zèle, puisque rien n'obligeait ce steward à ramener ce paquet de revues dans le camion. Cet exemple montre le lien entre toutes les catégories de salariés intervenant sur l'avion. Or la segmentation du travail entre métiers et entreprises différentes apparaît comme un facteur de risque important. Cette co-activité, où chacun se centre sur sa tâche sans voir forcément les implications pour la sécurité de l'autre, où de plus chacun se trouve pris à son propre jeu de remplir ses objectifs, est un des facteurs principaux de risques sur les aéroports et suivi de près comme tel par les inspecteurs du travail des aéroports. Le récent accident mortel (janvier 2005) survenu à une hôtesse de l'air, sur lequel nous reviendrons dans la synthèse, accident lié à la co-activité sur la piste et aux contraintes d'effectifs de part et d'autre, le démontre une fois de plus.

Mme P. note pourtant l'effet bénéfique de la polyvalence, comme permettant une moindre rupture entre les différentes activités : « *Quand on ne traite qu'une partie de l'avion, on reste cantonné à une activité* ». La polyvalence ouvre aux conséquences d'un mauvais chargement du fret, ou aux risques apportés aux autres travaillant à proximité. Pour cette ancienne coordonnatrice, la sécurité relève d'un contrôle mutuel entre salariés d'une équipe : « *Quand on prend conscience du nombre d'individus qui tournent autour de cet avion, il est important que chacun soit vigilant à la fois pour lui-même et pour les autres* ».

Sécurité des salariés et sécurité des passagers sont indémêlables. En 1997, les principales entreprises de l'aéroport de Roissy signent une « charte Sécurité » :

> « *Les adhérents considèrent que la sécurité des personnes et des matériels, le respect de l'environnement, la fiabilité des informations, sont les conditions fondamentales d'une exploitation de qualité sur une plate-forme aéroportuaire ; ils considèrent que rien n'autorise un manquement aux règles de sécurité* »

Le directeur d'Aéroport de Paris, montrant les deux dimensions inséparables de la sécurité des passagers et celle des salariés, déclare à cette occasion :

> « *Je citerai, à ce propos, un responsable de l'escale pour lequel 'nous avons davantage besoin de bons professionnels que de héros'. En effet il en va de l'intégrité des personnes parfois, des dommages aux avions*

souvent, de la dégradation de l'image de CDG dans le monde du transport aérien, toujours » [Alysés, 1998]

Les agents de la piste sont victimes ici d'une deuxième contradiction du transport aérien : comme nous l'avons vu lors de notre étude sur le personnel navigant commercial, la dimension de sécurité ne peut être montrée sans évoquer, aux yeux du passager, ce risque qu'il tend justement à oublier pour dominer son angoisse. Le labeur de la piste doit être occulté pour son évocation de la sueur et de l'effort, il ne peut être mis en valeur sous peine de devoir obliger le passager à s'interroger sur le risque.

Cette invisibilité due à la sécurité aérienne s'appuie sur la fragmentation de l'emploi des agents de la piste et la renforce.

II. Le travail divisé

Le transport aérien s'est développé dans l'après-guerre sur le modèle de l'entreprise intégrée. Du nettoyage des locaux au pilote, tout le monde trouve sa place dans les compagnies aériennes. Cette intégration s'est concrétisée dans une représentation commune du travail dans ces grandes entreprises, dont l'unité portait néanmoins en germe de nombreuses contradictions [BARNIER, ROZENBLATT 1996].

L'éclatement en un ensemble de petites entreprises oblige à s'interroger : qu'est-ce qui a autorisé, dans la configuration professionnelle particulière du transport aérien, une telle évolution, présentée aujourd'hui comme naturelle dans les réglementations européennes qui oblige à ouvrir ces activités à la concurrence ? Comment s'est opéré ce travail de division des salariés ? Cet éclatement entraîne un bouleversement de la représentation du travail. La notion de compromis, que nous avions mise en avant lors de cette étude sur Air France, se trouve insuffisante pour expliquer l'intégration, dans un cadre commun, des milliers de salariés sur les aéroports avec leurs multiples statuts et entreprises. Car en contradiction avec cette division des salariés, la coopération se révèle plus que jamais nécessaire. Autour de quelle vision partagée du monde se tissent les liens de travail sur l'aéroport et s'opère le travail en commun ?

Ces deux mouvements, éclatement du personnel en de multiples entreprises et rapprochement de ces agents de la piste autour des actes de travail dans une coopération nécessaire, définissent le contexte des nouvelles configurations dans lesquelles les salariés inscrivent leur travail.

A. Les contradictions de la coopération

La coopération se trouve au centre de l’organisation du travail. L’éclatement en différentes entreprises la transforme en une nécessité, tout en la rendant plus difficile que jamais.

1. La coopération rendue nécessaire par la division du travail

En 1994, à la suite du grand conflit de décembre 1993 qui secoue la compagnie Air France, C. Blanc fait effectuer une enquête sociologique sur le fonctionnement de la compagnie par un cabinet, SMG, qui se situe dans le courant de la sociologie des organisations. Cette étude porte notamment sur les aspects les plus conflictuels qui faisaient suite à plusieurs années de restructurations. L'enquête analyse pour l'aérogare : « *Il y a 11 corps de métier autour de l'avion. Avec de la souplesse, avant, il n'y avait pas trop de problèmes pour gérer la ponctualité. Mais aujourd'hui les contraintes ont augmenté : remplissage des avions, changement au dernier moment des modules... Pourtant on gère de la même façon, avec des contraintes en hausse et de la souplesse en moins.* » Trois modes de coordination se construisent autour de l'avion. L'étude note d'abord le rôle central du coordonnateur, qui attribue chaque retard de l'avion à une cause précise, un des intervenants en retard, une panne technique, un problème de navigants, etc. Par cette attribution du retard, le coordonnateur « *contrôle donc une incertitude, il a un pouvoir sur les autres, un pouvoir qu'il peut utiliser pour obliger les autres à négocier leurs logiques contradictoires.* » L'étude note aussi l'inflation des procédures pour obliger chaque intervenant à s'inscrire dans le travail collectif : « *On a répondu avec des procédures, par un protocole pour travailler ensemble, ex SERVAIR s'engage à amener les plateaux repas deux heures avant le vol. Un protocole, mais pas de sanction en positif ou en négatif. Il n'y avait pas le choix du prestataire. La règle ne garantit pas l'exécution, seule la sanction la garantit. L'important est donc le mode de fonctionnement autour de la règle.* » Enfin, troisième mode de coordination autour de l'avion, la réponse par l'amélioration des systèmes informatique faisant la jonction entre les onze corps de métier : « *Mais ce système informatique n'a pas été réalisé en transversal, il a été l'assemblage des parties de chaque tuyau* ». [SMG 1994]. Et François DUPUY d'expliquer « *Certains modes de fonctionnement semblent paradoxaux, voire absurdes, et ce indépendamment de la question de la bonne volonté des gens qui, selon les chercheurs, est grande, comparée à celle d'autres entreprises* » [DUPUY 1994].

De cette analyse, ressortent donc plusieurs modes de régulation des contradictions : édictions de normes, sanction en cas de non-respect, communication horizontale, en opposition à la souplesse de fonctionnement du modèle traditionnel Air France [BARNIER, ROZENBLATT 1996]. L'étude note bien la contradiction entre deux modes de fonctionnement, mettant en exergue l'impossibilité de coordonner par des règles la coopération nécessaire. Mais elle n'explique par sur quoi se fondent les arrangements d'une coopération toujours plus nécessaire dans un cadre de travail éclaté.

Une culture commune

Le concept « *d'agir communicationnel* » développé par J. HABERMAS [1995] éclaire les modalités de cette coopération : les acteurs recherchent une entente sur une situation d'action afin de coordonner consensuellement leurs actions (p 102). Dans ce passage de l'agir par les normes, qui suppose le partage des valeurs qui leur ont donné lieu, à un agir communicationnel, nous retrouvons l'idée que nous avons notée : une « *culture commune* » est partagée par les salariés des aéroports, non seulement autour des conditions (temps, avion, etc) des actes de travail, mais aussi par les éléments partagés dans un monde symbolique commun. « *Une coordination de l'action reposant sur l'intercompréhension entre individus dotés de normes communes* », ainsi relie T. COUTROT [1998 p 129] ces deux concepts de l'agir régulé par les normes et de l'agir communicationnel.

Pour autant cette culture commune ne permet pas de saisir les contradictions actuelles du système de travail en commun. Cette contradiction est exposée par Thomas COUTROT [1998] comme un dualisme : d'un côté, les actions collectives des salariés s'inscrivent dans une coopération basée sur la communication, un système symbolique local et global se construit, dans lequel les salariés inscrivent leurs actions. Dans le même temps, l'entreprise structure les actions, dans une logique instrumentale, avec la finalité d'une économie capitaliste à la recherche du profit. Et T. COUTROT interroge : « *Comment le*

capital peut-il réguler les relations entre l'agir communicationnel et l'agir instrumental » [1998 p 132]. L'éclatement des anciens compromis tissés dans le cadre de la compagnie a mis en évidence ce dualisme. Les contradictions que nous avions notées dans le modèle fondateur d'Air France (in Ceux qui croyaient au ciel) portaient déjà ce dualisme, un système de références et de symboles mis au service d'un transport aérien à la recherche du profit.

La coopération est rendue d'autant plus nécessaire que les arrangements antérieurs dans le cadre de la compagnie ont été rendus impossibles. La culture commune permet le rapprochement paradoxal entre des agents de la piste enfermés dans des petites entreprises et des agents plus qualifiés de la compagnie Air France. Cette culture partagée est la base de la coopération.

2. La coopération rendue difficile par la fragmentation de l'emploi

La division du travail rencontre ici le travail de division opéré par la diversité des normes d'emploi. L'éclatement en plusieurs petites et grandes entreprises de service s'est construit au fil des ans, dans un jeu entre deux dimensions : de nouvelles entreprises ou filiales, dont la création a été plus ou moins forcée par la déréglementation de ces activités, en lien avec une redéfinition de l'organisation du travail et de la notion de qualification dans ce secteur.

Le secteur de la piste en quelques chiffres :

Les effectifs concernés par le travail en escale (**côté piste**), d'après l'étude effectuée pour la CEE par l'ITA, sont en France en 1996 :

Compagnies aériennes :	56 000
Aéroports :	9 000
Ground Handling (e) :	3 100 (entreprises indépendantes)
Cathering (e) :	8 400
Total :	**76 500**

L'évolution des effectifs des entreprises de Ground Handling (assistance au sol) entre 1988 et 1996 se présente ainsi:

1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
2 000	2 200	2 400	2 400	2 500	2 500	2 600	2 800	3 100

En 2005, ce secteur est évalué à 5 000 salariés.

Sur ces 3 100 emplois de 1996, 56 % dépendent des aéroports (chambres de commerce, filiales d'ADP), et 44 % à des entreprises indépendantes. Aéroport de Paris est l'employeur principal, en dehors des compagnies aériennes, par sa filiale Alyzia qui emploie 1 500 personnes. La proportion des emplois dépendant de l'autorité aéroportuaire est plus forte à Toulouse (39 %) et moins forte à Nice (4 %).

L'assistance aéroportuaire dépend de différentes conventions collectives. Le tableau donné par la DGAC en janvier 1997 donne les chiffres suivants (en dehors des pétroliers : 350, et des restaurants : 3850) :

Ile de France :

ADP	Air France	CCN PS TA	CCR Manut
4 200	5700	4368	4941

Soit environ 20 000 salariés.

Hors Ile de France :

Air France	CCI	CCN PS TA	autres
2244	633	709	1840

Soit environ 5 300 salariés.

CCN PS TA : Convention Collective Nationale du Personnel au Sol du Transport aérien
CCR Manut : Convention Collective Régionale de la Manutention Aéroportuaire, dite Convention Collective SAMERA (du nom de la chambre patronale)

Le travail fragmenté

Le modèle professionnel d'origine rassemblait, dans les grandes compagnies ou dans Aéroports de Paris pour l'Ile-de-France, les salariés dans leurs multiples métiers. En rupture avec ce modèle, le nettoyage des avions a été l'une des premières activités sous-traitées, pour être rejoint ensuite par de nombreux autres services de l'aéroport. Christian raconte comment, au début de la mise en place d'ACNA, on présentait aux nouveaux salariés de cette entreprise la nécessité de travailler toujours plus vite pour conserver ce travail par rapport à ceux d'Air France qui le faisaient auparavant « *Si vous voulez récupérer le boulot d'Air France, il faut être compétitifs* ». Ce transfert s'est finalement traduit par une réduction de salaire importante pour ces salariés : « *À Air France, avec une certaine ancienneté, un OS touchait 12.000 francs, des nuits étaient payées double et à ACNA ils démarraient à 6 000 F* » (Christian).

La directive européenne [CEE 1996] d'ouverture à la concurrence de l'assistance en piste a largement contribué ces derniers temps à accélérer ce phénomène d'éclatement. Sous couvert de « *promouvoir durablement le progrès économique et social* », la directive considère que « *les services d'assistance en escale sont indispensables à la bonne exécution du mode de transport aérien et qu'ils fournissent une contribution essentielle à l'utilisation efficace des infrastructures du transport aérien* ». Elle met en avant la rentabilité nécessaire à instaurer dans les activités, plus que le but d'un bon service rendu dans le cadre de contraintes de sécurité. Sur ces bases, elle impose aux Etats membres de prendre les mesures nécessaires « *pour assurer aux prestataires des services en escale le libre accès au marché de la prestation de services d'assistance en escale à des tiers* » (article 6). Les modalités de cette ouverture se font suivant la taille des aéroports. Pour pouvoir intervenir sur un aéroport, un prestataire doit être sélectionné en fonction d'un cahier des charges. (Article 11).

La transcription en France de cette directive est rapide (la France est un des premiers pays à appliquer cette directive) et organise sa mise en oeuvre sans

contestation possible. Au contraire l'Allemagne et l'Italie, selon la commission européenne, « *ont empêché la mise en œuvre de la réforme par l'adoption de règles sociales introduisant des rigidités excessives* » [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003]. En France, la sélection de l'entreprise passe par l'inscription sur une liste d'agrément préfectoral. Cet agrément est subordonné au respect de règles :

> « *Certaines activités nécessitent une compétence particulière pour assurer la sécurité des biens et des personnes (…). Le chargement de bagages et du fret nécessite que la personne chargée de la fermeture des portes de soute en connaisse le maniement et sache contrôler cette fermeture, pour le ou les types d'avion dont il s'occupe, dans le respect du manuel d'exploitation du constructeur ; les conducteurs de plate-forme élévatrice venant au contact des avions doivent être habitués à positionner leur véhicule de manière précise, sans risque de collision avec l'avion ; un agent au casque chargé du démarrage d'un avion doit connaître correctement l'ensemble des vérifications à effectuer, et être capable de communiquer sans risque d'erreur ou d'incompréhension avec l'équipage. (…) Certaines activités doivent être exercées par des personnels détenant une attestation de formation (…). Il est rappelé que les personnels intérimaires ou temporaires doivent recevoir les mêmes formations que les personnels permanents de l'entreprise, selon l'emploi occupé* » [DGAC circulaire 98-46, 1998 p 5].

L'éclatement de l'emploi est multiplié par le droit des entreprises de sous-traiter les activités pour lesquelles elles détiennent un agrément. Une même entreprise peut être directement attributaire d'un marché sur une aérogare et sous-traitante d'une compagnie ou du gestionnaire d'aéroport sur une autre aérogare. Cette évolution récente ne fait que renforcer l'état d'éclatement de ce secteur. Comme nous avons pu le voir jusqu'ici dans cette étude, les entreprises sont nombreuses, par exemple sur les aéroports parisiens, à se partager les différentes activités, y compris par aérogare. Elles sont chiffrées à plus d'une cinquantaine opérant à Roissy sur les différentes aérogares [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003]

Les justifications économiques de cette pratique s'appuient sur les modifications toujours possibles de charges sur un aéroport (récessions économiques, nouveaux modes de transports tels que TGV ou tunnel sous la Manche), mais les rapports insistent sur le contrôle nécessaire du travail effectué dans ce cadre [BONNASSIES 1997]. Cette idée d'une organisation de ces tâches sur la base de la sous-traitance est à ce point intégrée comme une nouvelle normalité que le rapport de l'inspection du travail des transports [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003] peut écrire : « *Il est bien évidemment hors de question d'interdire la sous-traitance dans l'assistance en escale. Celle-ci constitue un facteur essentiel de souplesse, voire un élément indispensable à l'assistance, qui juxtapose des fonctions assez différentes* » (p 29).

La multiplicité organisée des tâches autour de l'avion se traduit par des statuts différents qui coexistent. Trafic, piste, manutention, nettoyage, ravitaillement, eaux et toilettes, autant de filières et d'activités différentes. L'étude menée il y a quelques années [DUPUY 1994] avait dénombré onze intervenants différents autour de l'avion entre l'arrivée et le départ, dont plusieurs entreprises sous-traitantes différentes. Certaines de ces activités sont sous-traitées depuis longtemps par les compagnies aériennes : le carburant par exemple. Le nettoyage l'a été dans les années 80 à Air France. Pour d'autres, la mise en concurrence entre les salariés des compagnies aériennes et les salariés d'entreprises nouvelles débute seulement aujourd'hui, voire dans les années à venir.

Une étude récente montre que sur les deux aéroports parisiens, les 30 000 salariés de l'assistance aéroportuaire se répartissent, outre les deux entreprises à statut que sont ADP et Air France, entre 7 autres conventions collectives, dont celle du personnel au sol du transport aérien, celle de la manutention aéroportuaire, le transport routier, le statut de la poste, etc. Parmi ces salariés, figurent des milliers de précaires, intérimaires, CDD, ce qui renforce la dispersion des agents de la piste.

Répartition des sous-traitants d'Aéroports de Paris suivant les quatre aérogares de la région parisienne pour les activités de piste et bagages en 1997 :

	Services (1)	**Orly**	**CDG1**	**CDG2**	**T9**
Conduite passerelle	5	ADP	ADP	ADP	
Mécanique de piste	5	SAPSER	SAPSER	FHP	SAPSER
Manutention en piste	5	SAPSER	SAPSER	FHP	SAPSER
Nettoyage	6	EURONETEC	SKYCHIEF + SERVAIR	SKYCHIEF + SERVAIR	SKYCHIEF + SERVAIR
Eaux et sanifaires	6	ADP	Coopérative de service	Coopérative de service	Coopérative de service
Tri bagage	3	SAPSER	Coopérative de service	FHP	SAPSER

Source : DGR Conseil [1997]

(1) Nomenclature de ces activités suivant la directive européenne

(2) La coordination des intervenants chargeant et déchargeant les soutes sera confiée au chef d'équipe du sous-traitant SAPSER.

La sous-traitance a pour motivation - et pour effet - de dévaloriser le travail. Elle commence par une différenciation au sein des tâches de pistes entre les tâches les plus nobles et les autres : « *La sous-traitance, c'était se débarrasser des tâches les moins valorisantes, on a conservé dans les métiers de piste la partie la plus noble.* » (M. D.). La situation de filiale éloignée d'ACANA crée une certaine rancœur pour le personnel :

> **Serge :** *Tu te dis, on est dans le même groupe, on fait partie directement du personnel Air France, du groupe Air France, on vote même pour le conseil d'administration, on a même eu droit aux actions d'Air France, on est Air France. Quand on voit comment une boîte comme Air France traite ses salariés comme des sous-salariés, c'est grave.*

La sous-traitance, tout en permettant de dévaloriser le travail de ces salariés, permet aussi aux entreprises de s'émanciper de leur obligation de reclassement des salariés usés par le travail. Les salariés chargés de ces tâches dans les grandes compagnies ont pu aussi trouver les termes d'un compromis lorsqu'à l'occasion de la sous-traitance de leur activité, il leur a été proposé une promotion vers d'autres tâches moins dures et plus valorisées. C'est le chargement du vrac, partie la plus dure physiquement, qui a été sous-traité le premier : « *C'est difficile, c'est vrai, quand on fait 1,80 m et qu'on a une soute où on est cassé en deux dedans* » (Mme P.). L'ouverture à la concurrence du transport aérien a obligé les compagnies à s'attaquer à la seule partie de leurs dépenses qui soit différenciée, en l'occurrence les salaires [PAVAUX cité par BARCA, 1993 p 94]. Cette politique participe, pour les compagnies aériennes comme pour la plupart des grandes entreprises dans le monde, à un choix de recentrage autour du « core-busness », cette notion de l'activité principale qui se décline différemment suivant les moments et les lieux. V. BARCA [1993, p 155] avance comme hypothèse que la mise en place des Systèmes Informatiques de Réservation a accompagné un développement de la politique de voyage plutôt que de transport, avec un déploiement des compagnies vers de nouvelles dimensions de ce voyage, telles que la location d'hôtels, de voitures, voire le voyage complet. Ce mouvement s'est concrétisé dans l'abandon d'aspects plus en amont du transport, tels que le nettoyage ou la manutention.

La spécialisation des entreprises autour de métiers spécifiques a pour effet de remettre en cause l'équilibre des rapports de force dans le transport aérien. Ces équilibres internes aux grandes compagnies, qui jouaient un rôle intégrateur entre les différents métiers, s'appuyaient largement sur les deux catégories des pilotes et des mécaniciens avion, mais dans le cadre d'une symbiose avec les autres groupes professionnels. Or la sous-traitance des activités de manutention a pour effet – et pour but – de séparer ces agents de la piste de l'élément clé du rapport de force que représentent ces deux métiers, notamment les mécaniciens avion très proches des agents de la piste, partageant souvent la piste, la dureté du travail et eux-mêmes exclusivement masculins. C'est principalement sur cette séparation que s'appuie Valérie BARCA [1993, p 229] pour expliquer la position très défavorable face à la déréglementation américaine des agents de

manutention en matière de condition de travail et de salaire, notant aussi les « *faibles qualifications, l'éclatement spatial de la main d'œuvre, l'étroitesse du collectif de travail* » comme autant d'éléments défavorables.

Le travail redéfini par l'emploi

Les redéfinitions des emplois s'inscrivent dans les restructurations du secteur sous le coup de la libéralisation. Cet emploi éclaté se présente comme la conséquence de la dissémination en domaines d'activité très divers comme le montre le nombre de conventions collectives mises en place. L'éclatement entre statuts et entreprises différentes serait inhérent à la multitude d'activités. Cette approche se justifie à travers l'équation : une activité = une entreprise de très petite taille. On a ainsi vu, à Roissy, se mettre en place une entreprise de bagagistes pour mettre les bagages en containers, une autre pour les amener à l'avion, et une entreprise différente à chaque fois pour chacune des 5 galeries bagages. L'emploi se présente ainsi comme morcelé à cause du travail qui serait lui-même éclaté. Les processus sociaux d'unification d'activités proches, à travers l'élaboration de normes communes, de qualifications identiques, de processus de travail identiques, de consignes de sécurité à respecter, sont ainsi brisés. La convention collective de la Manutention aéroportuaire sur les aéroports parisiens se trouve elle-même au centre d'une offensive visant à lui substituer une autre convention. La logique d'emploi tend à se substituer à la logique du travail dans les rapports sociaux.

Trop souvent, la sociologie du travail se focalise sur le travail et considère l'emploi comme une donnée en soit [TRIPIER, 1991]. Le travailleur se présenterait à l'entreprise libre de tout passé, de toute représentation du rôle de l'emploi, libre enfin d'accepter ou non les conditions qui lui sont faites. Aussi faut-il ici renverser la représentation du mécanisme : le travail est éclaté à cause de l'emploi. L'approche parcellaire de l'emploi justifie le travail éclaté. Pourtant l'organisation du travail comme son émiettement apparaissent comme une construction sociale. L'organisation du travail ne peut se présenter comme une donnée qui ne serait pas construite socialement, a fortiori l'émiettement du

travail non plus. La configuration professionnelle trouve ici un enjeu majeur : la représentation commune de leur situation par les agents de la piste. La polyvalence avancée comme grand principe prouve d'ailleurs à quel point ces grandes répartitions sont fluctuantes. Les métiers sont aussi redéfinis au gré des nécessités, comme le note l'étude diligentée par la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande lors d'une enquête préalable autour du métier de piste : « *Il convient de constater que la spécialisation des entreprises à partir de la segmentation des marchés s'accompagne d'un besoin de souplesse exprimé en terme générique de polyvalence des personnels* » [ALYSES, 1998, p 10].

L'éclatement en de multiples PME sur l'aéroport repose à nouveau la question des configurations professionnelles bâties par les salariés, les employeurs et l'Etat dans ce contexte. Le transport aérien, par l'engagement individuel qu'il suppose, ne peut en effet se passer d'une dimension symbolique collective allant au delà des situations partagées.

B. Les modes de coopération

Reconnaissance professionnelle, salaire, évolution professionnelle, stabilité ou précarité, tels sont les éléments autour desquels le statut des agents de ce secteur se définit. Mais l'agencement entre ces éléments a fluctué au cours du temps, éléments formant les bases d'un compromis partagé ou bien éléments différenciant les salariés. Le travail en commun a pu s'intégrer dans une même configuration, autour de l'avion partant à l'heure et de la considération au sein d'une même compagnie comme signe symbolique de cette mise au travail en commun. Mais cet ancien compromis a été bouleversé par ce travail éclaté que nous avons décrit suite à l'ouverture à la concurrence de ce secteur dans les années 90. Les bases de l'engagement du salarié dans la coopération se sont donc transformées. La situation d'éclatement que nous avons montrée dans les aéroports pousse à rechercher les nouveaux termes de la mise au travail en commun aujourd'hui : nouveau compromis ou simple « culture partagée » [Habermas 1995].

1. L’ancien mode de coopération : la compagnie intégrée

Les termes du compromis originel tels qu'ils se définissaient dans le cadre d'Air France ont été bouleversés. Avec l’éclairage du cadre actuel, les termes de cet ancien échange apparaissent plus clairement : les ouvriers spécialisés chargés de ce travail de nettoyage et de manutention n'étaient pas concernés par la promotion sociale comme vecteur d'une intégration, ils portaient néanmoins en eux l'image de la compagnie comme le contexte donné en commun à leur travail et qui permettait l'intégration dans la communauté de travail autour de l'avion. Cette intégration était concrétisée par un niveau de salaire élevé, malgré l'échec de leur lutte pour la reconnaissance comme professionnels. La mise en place de la sous-traitance par ACNA, en 1970 à Roissy et vers 1995 à Orly, s'est traduite par un niveau de salaire bien inférieur pour les salariés de ce secteur, souvent de 20 à 30 % plus faible.

L'ancien compromis se basait sur la reconnaissance de la place dans la compagnie des emplois les moins qualifiés et la légitimité de leur travail reconnue notamment à travers le salaire. Les 1 200 salariés de la division de piste d’Air France, assumant le nettoyage et les réparations de la cabine, partageaient la fierté du travail commun : « *Les gars, ils faisaient leurs boulots avec cœur, il y avait un respect* » (Christian). De même les chauffeurs demandaient aussi à être reconnus, à cause de leur responsabilité directe auprès de l’avion : « *Quand un OS chauffeur touche un avion, cela coûte 1 milliard. Un O.S. qui touche une pile de conserve, cela coûte 100 francs ou 1.000 francs* » (Christian). Et l’appartenance à la compagnie était un facteur important de sensibilisation du personnel à ce sujet : « *Les OS étaient conscients du fait que les avions coûtaient une fortune, que c'était à nous, que c'était notre matériel, on était partie prenante de l'entreprise* »

> **Christian :** *Oui, il y avait cette image, cette image des gens qui étaient vachement fiers d'être à la compagnie. C'est vrai, il avait le macaron. La fierté de la compagnie, c'est une chose très très très importante à l'époque où j'y étais. Cela a beaucoup changé.*

Les arrangements au sein d'une même compagnie permettaient un fonctionnement en commun :

> **Christian, ancien OS Air France :** *Nous avions de très mauvaises relations avec le commandant de bord. Avec les hôtesses, stewards, par contre il y avait des contacts. On pouvait boire un coup, demander un café, demander un journal. Cela passait. Des fois, ils s'apercevaient qu'il y avait un fauteuil cassé, il fallait le changer en urgence, et il y avait un accord. Toujours dans l'intérêt de la boîte. Les mecs d'avant n'avaient pas signalé qu'un fauteuil était cassé, l'avion décolle dans une demi-heure, les PNC nous téléphonaient, et tout de suite on fonçait avec les potes pour qu'il n'y ait pas de retard sur l'avion pour changer le fauteuil qui n'avait pas été signalé.*

Mais ces arrangements, possibles dans le cadre d'une entreprise unique où le travail des O.S. avait été reconnu, ont disparu dans la configuration éclatée actuelle. La filialisation et la sous-traitance ont sacrifié cet ancien mode de reconnaissance par le statut, obligeant à trouver de nouvelles bases pour la coopération entre les différents corps de métier intervenant autour des avions.

2. Les nouveaux modes de coopération

Deux voies possibles ont été ouvertes dans la dernière période pour résoudre cette contradiction entre engagement individuel et recherche de profit. Il s'agit d'une part de la question de l'évolution professionnelle des salariés quel que soit leur statut (PME ou grande compagnie). D'autre part est venue l'idée d'une reconnaissance du professionnalisme de chacune des activités. Mais la première hypothèse à envisager est la « coopération forcée », amenant les agents à s'inscrire dans le cadre collectif d'action par la peur du chômage.

La peur du chômage

La première hypothèse permet d'envisager, comme le propose T. Coutrot, le travail en commun par la coercition résultant de la peur du chômage. Dans les

entretiens, le risque de licenciements est ainsi mis en avant, la menace étant présente pour obliger les salariés à aller au maximum de leurs possibilités. « *Si le mec fait : attends,… il se fait allumer. On force les gens à bourrer comme des chiens* » (Serge). « *Et si tu n'es pas content, il y en a 30.000 derrière toi* » (Patrick). « *Tu n'es pas contente, tu sors, il y en a plein derrière. Pour tout ce qu'on leur fait, la récompense, c'est ça* » (Yacina).

La fragmentation de l'emploi a largement transformé le salariat des aéroports depuis une dizaine d'années. Les nouvelles entreprises qui se créent autour des grandes entreprises traditionnelles, sont fondées sur l'utilisation d'une main-d'œuvre précaire, intérimaires et CDD. Christian montrait les OS comme une famille d'ouvriers déshérités, âgés, peu formés, à l'image d'une partie du salariat ouvrier français des années 60. A l'occasion du passage de la sous-traitance à des entreprises extérieures, le salariat s'est transformé et est devenu dans les années 90 beaucoup plus jeune, largement d'origine immigrée. Le rapport de l'inspection du travail des transports [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003] chiffre à 40 % le turn-over du personnel des filiales d'assistance. Ce même rapport dénonce les contrats très courts d'attribution des marchés, avec un préavis de dénonciation de seulement 6 mois, qui incitent largement les entreprises à ne pas recruter durablement son personnel, d'autant plus que les règles de transfert des personnels en cas de perte de marché sont rarement appliquées.

Cette question du transfert du personnel prend d'autant plus d'importance que les changements fréquents de marché sont l'occasion de remettre en cause les niveaux de salaire et les acquis du personnel, ainsi que les efforts des agents pour s'organiser syndicalement. Les différents textes légaux et conventionnels de reprise des marchés ne sont que partiellement appliqués. La Commission européenne a ouvert des procédures pour obstruction à la concurrence contre l'Allemagne et contre l'Italie qui imposaient aux entreprises entrantes de reprendre les salariés correspondant à la part de marché reprise en leur maintenant leur salaire [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003]. Mais l'Espagne, par exemple, a mis en place un dispositif semblable destiné à accompagner le passage de salariés d'IBERIA vers les entreprises de sous-

traitance. Faute de données quantitatives dans ce secteur où les études sont inexistantes, cette approche ne peut être menée plus loin aujourd'hui sous cet aspect, mais nous pouvons avancer l'hypothèse qu'une précarité relative, autour d'un noyau stable de salariés, est un des éléments fondamentaux de l'emploi dans ce secteur.

Pourtant, parce que la peur de perdre son emploi ne saurait suffire à amener des salariés à travailler ensemble, des éléments de compromis se tissent peu à peu.

La professionnalisation, une réponse à l'emploi éclaté

La reconnaissance professionnelle de ces salariés figure parmi les questions soulevées depuis longtemps. Que ce soit pour les OS du nettoyage des avions lorsque cette activité s'effectuait dans Air France, ou pour les manutentionnaires de la piste dans une période récente, la reconnaissance comme un métier à part entière se pose.

Un retour sur l'histoire du statut donné au nettoyage avion dans les compagnies aériennes dévoile les soubassements symboliques des classifications. Ainsi dans la grille des emplois publiée en 1947 [DG52], comme première application des arrêtés Parodi, figurent dans la grille des Employés (dits mensualisés) les métiers de :

- Personnel de nettoyage (niveau 107-115)
- Employé de piste (123-131)
- Bagagiste (130-138)
- Bagagiste 1 langue (138-148)
- chef bagagiste (niveau 140 – 150)

Dans la grille des ouvriers [DG 31] au salaire horaire, figurent

- Entretien cabine avion (échelle 3, coefficient 122)
- Lavage appareils (échelle 3, coefficient 122)
- Plein d'huile et essence (manœuvre) (échelle 3, coefficient 122)
- Plein d'eau (conduite embarcation) (échelle 3, coefficient 122)

Cette hiérarchisation fut probablement construite en 1947 à partir des salaires réellement donnés, sans faire mention des primes, plus importantes à la DM, qui rétablissaient l'équilibre entre piste et nettoyage. Elle sépare ouvriers et employés suivant le secteur d'origine. La gestion du nettoyage des cabines par la Direction de la Maintenance a ainsi conduit à situer ces métiers, à cette époque, dans la grille Ouvriers. Pour Alain Chenu, « *une femme de ménage doit être classée employée de la fonction publique si elle est salariée de l'Etat ou d'une collectivité locale, personnel des services directs aux particuliers (dorénavant inclus dans les employés) si c'est un particulier qui l'emploie, et ouvrière si elle dépend d'une entreprise de nettoyage* » [1994 p 16]. Cette lecture du travail de nettoyage trouve ici une démonstration de sa dimension sociale.

Après 1993 à l'occasion de la mise en place de la nouvelle grille des emplois d'Air France se dégageant de cet héritage PARODI, ces emplois, ou du moins ce qu'il en reste dans la compagnie, se retrouvent au sein de la même grille [BARNIER 2000]. Comme le souligne le préambule de l'accord intervenu entre les entreprises du secteur en 1999 :

> « *Le secteur de l'assistance en escale est en pleine mutation. La libéralisation de l'accès au marché ne doit pas, pour autant, entraîner une détérioration de la qualité de service. Il s'agit donc de maintenir la professionnalisation des emplois et de veiller à ce que les procédures de qualité et de formation concourent au maintien du niveau de sécurité adéquat.* »

Aujourd'hui, l'éclatement du secteur de la piste constitue une situation qui doit trouver de nouvelles réponses à cette contradiction entre temps et sécurité. Le diplôme, par la reconnaissance de la place centrale du salarié dans la résolution de la contradiction Temps / sécurité qu'il induit, peut permettre une telle reconnaissance. Cette reconnaissance du professionnalisme ne va pourtant pas de soi. Un débat a traversé depuis plusieurs années le secteur de la piste d'Air France, autour de la possibilité d'une ouverture pour le niveau de qualification de technicien dans l'emploi d'assistant de piste- polyvalent. Ce ne fut pourtant pas la solution choisie, les salariés n'ayant obtenu qu'un prolongement de la

plage de classification au sein de la catégorie A ouvriers-employés. Cet emploi de manutentionnaire reste ainsi le seul de la compagnie à ne pas trouver de prolongement dans la plage technicien pour une même activité. La réaction de Mme P. par exemple, face à cette forte demande, est négative « *Ce que le polyvalent fait, ce sont des tâches importantes, qui demandent de la formation, mais ils ont également leur responsabilité, chacun a une responsabilité sur la touchée, mais pour moi ce n'est pas un travail de technicien* ». Et d'expliquer que le travail de coordination des autres activités n'est pas élevé et l'expertise, qui s'acquiert en quelques années, ne serait pas suffisante pour justifier un tel classement. Au sein de la hiérarchie d'Air France, une partie notamment de la DRH appuyait au contraire cette possibilité d'extension vers la classification de techniciens de ces emplois, au nom de la reconnaissance du travail et d'un redécoupage des activités, tout en admettant que cette reconnaissance restait de l'ordre du symbole du fait du faible gain salarial accompagnant la promotion comme technicien. Mais ils soulignaient que l'obstacle principal réside, pour les responsables de l'escale, dans les réactions à prévoir des autres salariés, notamment les agents de l'enregistrement, dont beaucoup possèdent le BAC voire plus comme formation initiale, et ne comprendraient pas que progressent au même niveau qu'eux des salariés sans formation initiale.

Comment assurer la sécurité avec cette multiplicité de statuts, avec cette situation de l'emploi si éclatée ? La réponse actuellement débattue au sein de la branche transport aérien consiste en la mise en place d'un diplôme, se présentant en fait comme une validation de formations et d'acquis, pour diverses tâches et situations en piste, mais représentant une continuité de qualification. Cette orientation aborde le champ de l'organisation du travail : les salariés progressent au sein d'une grande famille de connaissance symbolisée par le diplôme. Elle participe à la réorganisation du travail autour d'un même emploi. Elle représente aussi une réponse à l'instabilité : en imposant une formation d'accueil par exemple de 40 heures à tous ceux qui travaillent sur la piste, (formation à la sécurité, se déplacer autour d'un avion, éviter le souffle des réacteurs, etc), cette formation minimum conduit à une certaine stabilité des agents. La mise en place de ces formations obligatoires, en incitant les

entreprises à s'adresser aux mêmes salariés déjà formés, permet de créer ainsi un relatif 'marché du travail fermé'…

Cette stabilité est au centre de la sécurité aérienne : un agent qui a heurté la coque d'un avion avec son camion élévateur, va-t-il oser prévenir s'il craint de perdre son emploi ? La direction de l'escale d'Air France déplore ainsi qu'une grande partie des chocs avion ne soit pas annoncée par celui-là même qui en est à l'origine, soulignant le risque que de tels chocs ne soient pas détectés avant le départ de l'avion. Les multiples inspections visuelles autour de l'avion ne peuvent être en effet une garantie complète dans ce domaine.

Enfin, elle permet de donner une reconnaissance sociale dans un secteur où aucun diplôme n'existait. Le transport aérien a toujours présenté une contradiction : il est un secteur où le métier forme le socle de l'organisation du travail, comme le montre la recherche menée sur les mécaniciens avion [BARNIER 2000]. En même temps, c'est un secteur où n'existaient des diplômes d'Etat que pour les deux groupes professionnels mythiques, les pilotes et les mécaniciens avion. La dimension de sécurité de l'emploi doit être rajoutée comme élément de l'ancien compromis bâti dans les grandes entreprises.

La sécurité aérienne qui repose sur l'intervention d'agents de tous niveaux, ne peut que souffrir de cette dépréciation du travail ouvrier. Celui-ci repose sur la prise en charge collective de règles, les « règles du métier », qui encadrent et valorisent chacun des participants. Le geste y trouve sa place, il démontre la valeur de l'esprit et la rigueur, base de l'aéronautique, apportée au travail [BARNIER 2005]. Les agents de la piste, quoique non reconnus au sein d'un métier formalisé comme celui des mécaniciens avion, relève de ce même rapport à la matière qui fondait le lien entre les Arts et les artisans relevé par DIDEROT.

La segmentation s'oppose à la qualification du travail et à la professionnalisation : « *On peut se demander si une des fragilités structurelles du nouveau capitalisme français ne sera pas constituée par le très fort affaiblissement du statut ouvrier dans les entreprises, qui nous paraît*

contradictoire avec les nouvelles exigences de qualité des produits et des composants » [BEAUD, PIALOUX 1999 p 422]

L'objectif de stabilisation des salariés des entreprises sous-traitantes que présente le patronat du transport aérien, par le biais de la professionnalisation, apparaît lui aussi en décalage avec l'utilisation permanente de la précarité dans ce milieu. Et la volonté de ne pas traduire dans la grille de classification cette reconnaissance professionnelle montre les limites de cette volonté. Décalage encore entre l'espoir porté par les salariés des entreprises sous-traitantes d'intégrer les grandes entreprises, parce que la plupart ne vivent ces situations que comme transitoires, et l'absence de politique d'intégration de ces salariés par les grandes compagnies (Air France, Aéroports de Paris). Décalage finalement entre cette insatisfaction générale de ces salariés, générée par la caractérisation de leur travail (dur, sale, caché) comme du statut général des ouvriers en France et de la participation à cette aventure quotidienne que représente le transport aérien.

L'évolution professionnelle, un mode d'intégration discriminatoire

La jeunesse des agents de la piste est une donnée importante, que ce soit dans la compagnie Air France ou dans les entreprises sous-traitantes. Cette réalité, qui peut s'ouvrir sur une perspective d'évolution quand le jeune est déjà dans une compagnie aérienne, pose de nombreuses questions pour les salariés des entreprises sous-traitantes.

Dans ce désir d'évolution, c'est bien le statut d'ouvrier qui est en cause, comme le fut jadis le statut d'ouvrier spécialisé :

> **Christian :** *Pour parler des O.S., il faut être OS. Ils ne peuvent pas parler pour toi s'ils ne connaissent pas un problème, le problème des vexations, de la gêne. Je vais te donner un exemple. Rentrer dans une boîte, pour avoir un crédit, tu disais que je travaille à Air France, on te donnait le fauteuil, tu t'asseyais. Tu disais que tu étais O.S., c'est tout*

juste si le mec il ne foutait pas le camp, et te laissait dans ta merde. Il ne fallait pas dire que tu étais O.S.

Et Christian d'expliquer comment les O.S. revendiquaient le fait de ne plus être qualifiés d'O.S. « *Pour eux, ils faisaient du boulot aéronautique, s'appeler O.S., c'était malheureux comme tout.* »

Christian : *La direction s'est emparée de cela. On a commencé par les appeler OSQ, après c'était ouvriers 1, ouvriers 2, ouvriers 3. Après c'était A je ne sais pas comment, ils avaient encore changé les termes, et après ils voulaient les appeler techniciens de surface mais cela ne change rien. Si ce n'est qu'à la fin, ils ont commencé à ouvrir les filières. Mais cela ne change rien sur les termes alors, ils gagnaient un an en changeant le nom, mais bon, on avait changé, on ne s'appelait plus OS. Il fallait que ce soit dans tout le pays, parce que sinon, quand on disait à un gars : Je suis technicien de surface... Il fallait que ça rentre dans la chambre des métiers pour que toutes les entreprises appellent les OS techniciens de surface. Pour qu'on sache exactement. J'ai connu ça. Des gens énormément vexés de dire leurs fonctions. Par exemple à un mariage, j'ai vu des gens venir me voir et me demander : quel est l'emploi du père. O.S. ! Alors là... Ça j'ai connu, ça j'ai connu.*

Mais ce débat n'est pas résolu aujourd'hui : « *Aujourd'hui, dire être ouvrier, cela veut dire quoi ? Pour l'ensemble de la société ? C'est terrifiant, mais c'est comme ça* » (Mme D.). La réaction de ces mêmes jeunes devant les emplois non qualifiés de la piste ne peut que s'en trouver renforcée.

La deuxième raison de ce désir d'évolution repose sur l'usure du travail importante pour ces métiers : « *On ne va pas s'abîmer la santé là-dedans parce que quand le dos prend un coup, cela marque à vie. Le dos et la colonne, c'est le plus important. Je pense qu'on devrait être assuré par rapport à ça. J'ai rencontré des gens d'Air France, un polyvalent à Orly, à l'époque c'était Air France qui faisait le vrac, ce gars là est resté plus de quinze ou vingt ans à faire du vrac, et il avait un problème de reins à cause de ça. Je pense que le problème dans la société, c'est qu'on n'a pas une grande évolution là-dedans* »

(Pedro). La question sociale du reclassement des ouvriers atteints d'incapacité de travail n'est pas résolue. Dans ces métiers difficiles du transport aérien, les lombalgies peuvent empêcher toute prolongation du travail et nécessitent un reclassement professionnel. Mais ces reclassements qui étaient possibles dans les grandes compagnies, sont aujourd'hui rendus impossibles dans de petites structures autonomes. Et ces salariés sont alors licenciés… Le rapport de l'Inspection du Travail des Transports [DUPAIGNE, DURANTHON, RECEVEUR 2003], qui souligne qu'il faudrait obliger les entreprises à appliquer les obligations de reclassement mais sans affiner l'analyse, s'inquiète du chiffre, avancé par les organisations syndicales, de 1200 salariés concernés par le dispositif de retraite anticipée CATS.

L'acceptation de leurs conditions de salaire et de travail par les salariés est facilitée par la perspective d'un avenir différent [REYNAUD E, REYNAUD JD, 1996]. Mais dans les PME, « *l'idée même d'une progression de salaire et d'une carrière ouvrière semble ici exclue, inconcevable même* » [BEAUD, PIALOUX 1999 p 420]. Car deux régimes d'évolution se distinguent clairement, suivant que l'on est dans une entreprise de sous-traitance ou dans une compagnie.

Pour répondre à cette difficulté sociale, Air France offre la possibilité d'une évolution professionnelle à un certain nombre de ses salariés : « *Je trouve, que dans notre entreprise, on peut très bien rentrer agent de service avion, au lieu de dire ouvrier, pour être clair c'est-à-dire manutentionnaire, et faire son petit bonhomme de chemin et évoluer ailleurs. Aujourd'hui, on voit des gars de la piste qui ont évolué vers le trafic, les services commerciaux, et les métiers de maîtrise. Ce n'est pas majoritaire, mais la compagnie n'a pas majoritairement des cadres. Il y a disons des possibilités d'évolution » (* Mme P.) Cette évolution permet aussi de passer dans le groupe des employés, là où le travail est propre, à l'intérieur, par-là même non déprécié…

L'absence d'évolution professionnelle des OS était à la source de la définition du statut des ouvriers spécialisé des années 60 et 70. Ces salariés étaient en effet bloqués dans leur situation d'O.S., l'absence de qualification professionnelle ne

leur ouvrant que difficilement d'autres postes. L'absence de CAP opérait comme une véritable barrière, que le mouvement syndical, largement mené par les ouvriers professionnels, ne remettait pas en cause. Christian analyse ainsi cette question dans Air France :

> **Christian :** *Tu avais très très peu d'évolution. On s'est battus comme des chiens pour avoir justement une évolution. Il n'y avait pas d'évolution. Il y avait tellement de difficultés pour remplacer un agent qui était à DM-LA, pour faire les 3x8 et tous les problèmes que cela pouvait comporter, que les types étaient bloqués et ne partaient pas.*

A partir des luttes des années 60 et 70, Air France crée des échelles intermédiaires qui, sans remettre en cause la « barrière des ouvriers professionnels », leur permet d'évoluer dans leur poste. Ces tests d'Ouvriers Spécialisés Qualifiés », créés en 1976, ne se traduisaient pourtant pas par un gain financier important. Seule la mise en place d'une filière de formation continue, en lien avec l'AFPA, pour passer le CAP dans le cadre du travail, permettra, durant des années à plusieurs dizaines d'O.S. de devenir ouvriers professionnels. Au bilan, pour Christian : « *Tu rentrais comme O.S., tu restais OS.* » Dans le modèle traditionnel d'Air France, nous avions pourtant noté cette évolution professionnelle comme une composante importante du compromis sur lequel a fonctionné la compagnie jusque dans les années 80. Une grande majorité par exemple des jeunes issus de l'Ecole professionnelle de Vilgénis comme mécaniciens avion, avaient eu l'opportunité de devenir cadres, voire pilotes. Mais cette possibilité ouverte aux ouvriers professionnels, ne concernait visiblement pas les Ouvriers Spécialisés. Ce groupe trouvait son intégration par le biais salarial, comme nous l'avons constaté, davantage que par les possibilités d'évolution offertes.

L'intégration aujourd'hui de nouvelles couches de salariés dans les métiers de manutention et d'assistants de piste se fait pourtant avec cette illusion de l'évolution professionnelle. Mais que ce soit pour les jeunes salariés d'Air France, à qui l'on promet une évolution rapide vers d'autres qualifications et d'autres activités, ou pour les salariés de la sous-traitance qui espèrent l'intégration dans une grande compagnie, cette insertion ne s'opère pas.

L'accent est mis durant les phases d'accueil des jeunes sur les possibilités d'évolution, notamment vers les métiers de trafic situés dans une relative continuité avec le travail de piste et sur les améliorations apportées à la filière de la piste. La fracture se crée alors entre ces jeunes disponibles pour une approche théorique, et les plus anciens réticents face à cette forme de valorisation des savoirs. Le travail en piste s'inscrit dans une configuration dominée par l'oral et le geste. Les connaissances nécessaires y sont peu conceptualisées par les agents eux-mêmes, notamment les plus anciens. « *Cela peut créer une tension, quand les anciens qui sont toujours sous-chefs de chargement, qui n'ont pas pu ou pas voulu, pour certains, évoluer vers la polyvalence, voient de petits jeunes qui arrivent et qui, 2 ans après, ont déjà passé des examens vont donc passer entre A5, dix-huit mois après en A7 etc.* » (Mme P.)

Pour les salariés des entreprises sous-traitantes, la solution ne peut être la même, leur entreprise ne pouvant leur offrir des possibilités d'évolution. Beaucoup partagent le désir de sortir de ce métier et de saisir les opportunités offertes sur l'aéroport : « *Pour moi, la piste, c'est un pont, quand on travaille bien, il y a des gens qui vont se rendre compte et que je vais pouvoir partir derrière. Toute ma vie, je ne vais pas rester là-dedans, à me casser le dos.* » (Pedro). Les entreprises donneuses d'ordre, les autres entreprises évoluant autour de l'avion connaissent les différentes équipes, sachant à qui elles peuvent faire confiance pour une bonne interprétation du plan de charge ou pour ne pas traîner en cas d'urgence. Cette possibilité d'évolution devient un facteur de différenciation, voire de concurrence au sein des entreprises de sous-traitance. L'évolution professionnelle peut aussi se concrétiser lors des reclassements professionnels.

Pour les secteurs étudiés, l'évolution est impossible :

> **Serge (ACNA) :** *Ici, le problème, c'est pour évoluer. Il n'y a pratiquement pas de maîtrise en tout, il y a 312 agents de maîtrise avec Orly, cela fait 10 ou 12%, tout le reste, ce sont des agents d'exécution. Et le seul métier bien payé, si on peut dire, c'est le chauffeur. Mieux payé. Si bien, que le mec, il n'a pas de possibilité d'évoluer. Il y a*

cinquante ou soixante chauffeurs, et tout le reste, c'est le nettoyage cabine. Cela veut dire, c'est au revoir ou bien, c'est toujours la même situation, c'est toujours le même salaire. Il n'y a pas de possibilité d'évoluer.

Le transfert vers la compagnie aérienne principale donneuse d'ordre n'apparaît pas lui-même comme un canal largement ouvert. Le bilan social d'Air France fait apparaître le chiffre de 16 mutations internes au groupe Air France, principalement des cadres, pour les années 97, 98 et 99. Si l'accord de 1999 intervenu dans le secteur de l'assistance en escale place comme intention « *d'améliorer les conditions de mobilité des personnels* » en donnant un mode de reconnaissance commun aux salariés effectuant différentes tâches, ce souhait ne semble pas conduire à une progression éventuelle du salarié vers la compagnie aérienne, mais plutôt la stabilisation d'une main- d'œuvre précaire dont la mobilité entre entreprise s'appuierait sur cette reconnaissance dans la branche. Loin de permettre une progression dans leur statut, cette professionnalisation se traduirait alors par la stabilisation d'un ensemble de salariés précaires discriminés par rapport aux collègues des grandes entreprises qu'ils côtoient pourtant sur la piste.

Le morcellement entre entreprises d'un même secteur industriel conduit à un morcellement de la main d'œuvre. Comme ont pu l'observer Armelle GORGEU, René MATHIEU et Michel PIALOUX à propos des relations d'emploi dans les sous-traitants de l'automobile, il y a peu de transferts entre PME [GORGEU, MATHIEU, PIALOUX 1998]. Les embauches de ces entreprises s'effectuent directement à l'extérieur, à l'aide des multiples modalités d'entrée dans la vie active telles que CDD, intérim, contrats aidés à l'embauche, etc. Cette pratique est d'autant plus admise par les salariés que les compétences internes à chaque entreprise ne sont pas reconnues dans les autres entreprises sous-traitances et que les embauches se font à chaque fois sans tenir compte d'une éventuelle ancienneté professionnelle. Il semble pourtant que le milieu des aéroports connaît un recrutement interne plus important que cette situation décrite ici dans les sous-traitants de l'automobile, la spécificité des connaissances du fonctionnement de l'aéroport comme la possession d'un badge

aéroportuaire favorisant la création d'un marché du travail fermé mais faute d'analyse plus précise, nous en resterons ici au niveau des hypothèses.

Cette double situation, espoir d'intégrer les grandes entreprises pour les sous-traitants, espoir de quitter ce travail de manutention pour les salariés des grandes entreprises, produit ainsi un curieux décalage entre la réalité et le discours. La fuite en avant pour les directions des grandes compagnies paraît être un élément de ce décalage. Car comment expliquer autrement que ces compagnies, ainsi que les entreprises sous-traitantes de l'aéroport, embauchent aujourd'hui des milliers de jeunes dans les métiers de manutention, tout en produisant un discours de valorisation de l'évolution professionnelle pour ces jeunes, évolution qu'elles savent être réservée à une minorité ? Et comment considérer la discrimination dont font l'objet les agents des entreprises sous-traitantes dans ce domaine, sans voir la question en suspens de leur avenir ?

Le but partagé

L'effort collectif autour du départ de l'avion à l'heure en toute sécurité représente le pilier principal de la coopération des agents de la piste. Comme nous l'avons explicité dans l'introduction à ce chapitre, la Ligne représente la synthèse de l'effort partagé autour du départ de l'avion à l'heure et en toute sécurité. Collabore autour de cet effort l'ensemble des catégories de l'escale, voire plus largement l'ensemble de la compagnie dont les deux tiers des salariés sont en horaires décalés. Les agents de la piste s'insèrent ici dans cet effort commun avec la particularité de l'invisibilité de leur participation à cette tâche collective.

Le Cabinet SMG en avait déjà souligné le mode de fonctionnement lors de son analyse d'Air France suite au conflit de 1993. Il avait alors mis en avant combien chacun des groupes professionnels, pourtant appartenant à la même compagnie, restait prisonnier de sa propre logique autour de l'avion. Mais la volonté de faire partir l'avion à l'heure rassemblait les efforts de tous. Ce but partagé se reflète ici mais dans une configuration d'emplois différente. Comme

nous avons pu le constater à propos du personnel du passage, l'objectif ordonne les actions distinctes. Le modèle de « *l'implication contrainte* » développé par Jean-Pierre DURAND trouve ici une application : « *Le salarié pris dans le tourbillon du flux tendu se mobilise et s'implique parce qu'il n'a pas le choix, le flux requérant toutes ses facultés pour être maintenu tendu* » [DURAND 2004 p 79].

Ce mode de fonctionnement coopératif trouve ici un développement particulier : ni vraiment coopération bureaucratique dictée par le respect de la règle, quoique des règles existent, aussi bien commerciale que relevant de la sécurité ; ni coopération de métiers, quoique là encore, chacun des corps de métier respecte le domaine de l'autre. La déconsidération du travail et la précarisation d'une partie de la population pèsent sur cette coopération et la pervertissent.

Conclusion

L'éclatement entre différentes entreprises et différents statuts constitue un nouveau contexte pour les agents du transport aérien. La piste, secteur libéralisé parmi les premiers dès 1996, engage à réfléchir à ces nouvelles formes de relations salariales qui préfigurent, sauf renversement de tendance, le modèle en expansion pour de nombreux autres métiers. Le transport aérien, qui avait offert un cadre collectif de dépassement des contradictions entre les salariés, malgré leurs statuts différents, en les intégrant dans une aventure collective où chacun trouvait sa place, doit aujourd'hui se repenser dans ce nouveau contexte.

L'éclatement des situations d'emploi est le premier effet de la recherche de rentabilité. La précarisation qui en résulte met les agents de la piste en situation défavorable pour défendre leurs conditions d'emploi et de salaire. Les fortes dégradations de leurs conditions de travail depuis le début de cette libéralisation démontrent l'effet recherché de cette orientation dans le domaine social. Dans le même temps, cette situation d'emploi contribue à réduire pour les agents de la piste les possibilités de réagir face à des manquements éventuels à la sécurité. La confrontation entre rentabilité et service public se trouve ici résolue par l'absence de possibilité d'intervention de ce groupe social. La responsabilisation individuelle des agents renforce contradictoirement leur fragilité. Les réglementations européennes leur confient en effet le devoir de signaler tout élément remettant en cause la sécurité, tout en ne leur garantissant pas la protection nécessaire. Le respect des normes bureaucratiques inhérent à l'ordre industriel, pour organiser la coordination, comme à l'ordre aéronautique, pour garantir la sécurité aérienne, se trouverait dans ce schéma de relations soumis à la peur de la sanction.

En opposition avec cet idéal de l'ordre industriel, les agents de la piste inscrivent leur activité et la prise en compte des dimensions de service public dans la participation à la configuration professionnelle commune sur les aéroports. Pourtant l'analyse du travail montre un déséquilibre. Les conditions d'intégration dans un collectif professionnel commun ne se réalisent pas. La

professionnalisation, certes freine la précarité, mais appelle pour être validée une reconnaissance salariale et une stabilité contradictoires avec les choix de filialisation et d'éclatement des statuts dans ce secteur. De même la promotion sociale, élément important de l'ancien modèle de la compagnie aérienne intégrée, n'est plus permise par la fragmentation entre diverses entreprises.

La participation des agents de la piste au départ régulier des avions en toute sécurité représente la dimension de service public de cette activité. La coopération construite autour de cet objectif démontre, dans la configuration professionnelle en élaboration, la nécessité de la prise en compte de l'apport de chacun dans le travail quotidien. La « ligne » constitue un mode d'engagement collectif, englobant au-delà de la piste le personnel du passage, les mécaniciens avion et les personnels navigants. Le partage de ce but par des groupes professionnels si différents constitue une base collective pour s'opposer à la dévalorisation d'une quelconque de ces activités aux yeux des autres groupes professionnels. Cette démonstration représente l'apport de l'étude de ce secteur à l'élaboration de la configuration commune.

Le statut de ce travail invisible, caché, méprisé, décalé dans le contexte du transport aérien, est la clé de l'évolution. Il rend aujourd'hui légitime l'absence de reconnaissance de cette activité et rend alors possible la situation éclatée de l'emploi. Mais nous avons montré que l'explication de ce statut déconsidéré se trouve dans le pouvoir considérable détenu par les agents de la piste, d'arbitrer entre des règles commerciales, liées à la rentabilité, et des règles de respect du service public. Le monde des pilotes apporte une autre démonstration de ce pouvoir, avec néanmoins la démonstration qu'une autre solution, basée sur la prise en considération étendue du travail, est possible.

Chapitre 4

La sécurité aérienne

Pilotes : le choix dirigé

Chapitre 4 : la sécurité aérienne
Pilotes, le choix dirigé

Introduction
La valorisation sociale : du paradigme technique à la responsabilité

I. Le choix contrôlé par la normalisation
A. Le pilote face au risque et à l'imprévu : la représentation du travail
1. le mythe du pilotage
Le pilotage, le premier des plaisirs
Un parcours initiatique
Piloter avec son corps
2 l'autonomie encadrée
Le glasscockpit ou le cockpit transparent
La nature médiatisée par les instruments
Le temps : une gestion difficile
B. Le « facteur humain » ou l'insertion du pilote dans l'industrialisation
Standardisation du travail
L'imprévu standardisé
Standardisation des relations par le CRM
Une 'école de l'écoute'
La standardisation des individus par le CRM
Aux origines du mythe du pilote
Le contrôle des corps
II. La soumission à la rentabilité par l'intégration
A. L'autorité contradictoire
Le collectif de travail : des taches réparties
Le crosscheck
La mission du CDB ou la gestion de l'imprévu
Le copilote
Le cockpit et la cabine
Le Chef de cabine Principal
Le rapport hiérarchique ou la contradiction du PNT
B. La construction d'un groupe homogène
Une représentation unifiée
La convivialité nécessaire
L'évaluation impossible, la séniorité comme solution
Le recrutement social différencié
La présence de femmes pilotes : un révélateur
C. L'alliance pilotes - direction
L'inscription dans la relation salariale
La valeur de l'autorité
Conclusion

Introduction

Sans que jamais ils les mentionnent, le risque et la mort sont omniprésents dans le monde des pilotes. Le rappel permanent des accidents, voire des morts, rythme toutes les formations, les études portant sur la sécurité, tels ces fascicules de l'OACI (organisation internationale du transport aérien) qui expose sous forme de démonstration l'accident illustrant chaque question soulevée et le nombre de morts engendré. Ce rite « *entretient la mémoire du risque* » [MORICOT 1997 p 286]. Ce rappel incessant du risque perturbe un monde technologiquement développé d'où ce risque devrait aujourd'hui être absent. La représentation du danger hante tous ceux, contrôle aérien, dirigeants de compagnies, gouvernements, usagers qui gravitent autour du transport aérien et pour qui la sécurité aérienne est un impératif.

Dans la représentation commune du transport aérien, les pilotes assument la part la plus importante de cette responsabilité de la sécurité. Ils reçoivent la mission d'amener à bon port des avions de plus en plus gros, portant de plus en plus de passagers, tout en respectant les routes et horaires définis. Ils représentent aux yeux des passagers, et plus généralement de la société, la quintessence de ce que nous avons pu nommer la mission de service public du transport aérien. Les pilotes se trouvent par ces mêmes responsabilités placés devant des choix permanents lourds de conséquences financières. Le détournement d'un avion vers un aéroport plus proche en cas de malaise d'un passager en est un exemple. Le refus de décoller avec un avion imparfaitement réparé, avec des « impasses techniques », engendre lui aussi des réajustements d'horaires de départ amenant des coûts financiers supplémentaires.

Nous faisons l'hypothèse que ce pouvoir des pilotes se trouve contrebalancé de deux façons dans le fonctionnement du transport aérien. Le premier mode cherche à limiter le degré d'autonomie des pilotes en encadrant leurs choix et plus largement leur travail quotidien par un ensemble de normes. Une certaine dévalorisation de leur métier en résulte. Le second mode cherche au contraire à intégrer le groupe professionnel des pilotes, à travers et au-delà de ses

contradictions, dans le groupe dirigeant des compagnies aériennes au moyen d'une alliance.

La valorisation sociale : du paradigme technique à la responsabilité

La lecture que chacun fait de son travail s'intègre dans un système de valorisation et dévalorisation à partir du regard social porté sur ce travail. Deux voies principales s'ouvrent pour légitimer la valorisation du travail, l'importance accordée à la sécurité et celle attribuée au système technique.

Dans un contexte dominé par l'assujettissement nécessaire des éléments naturels tels que l'air, le travail s'est structuré autour de la technologie. L'appréhension de l'histoire de l'aviation par les agents du transport aérien s'inscrit dans ce paradigme. Les grands systèmes d'information mis en place pour coordonner la « *mosaïque* » [FLORENCE-ALEXANDRE, RIBEILL 1982 p 66] de l'activité multiple dans l'espace et le temps des compagnies ont renforcé cette tendance. La qualification se mesure à l'aune de la domination d'un moyen technique. Dans ce système de pensée, la technologie, comme nous l'avons déjà cité à propos des PNC, « *contribue à estampiller et à distribuer les formes d'intelligence socialement acceptables et socialement acceptées* » [VINCENT 1995 p 78]. Les mécaniciens avion et les pilotes sont les deux figures emblématiques qui ont construit leur position de groupe de référence sur ces dimensions [BARNIER, ROZENBLATT 1996].

La reconnaissance sociale de leur responsabilité en matière de sécurité apporte une justification complémentaire à chacun de ces groupes pour se construire comme une quasi-profession. Le pilote - par le geste de pilotage, le mécanicien avion - par la signature de la certification, occupent tous deux une position stratégique. Ces deux dimensions se complètent pour fournir le cadre idéologique de valorisation du travail du PNT. Pourtant, en même temps, chacun reste encadré dans son activité par un ensemble de règles qui cherche à réduire l'initiative individuelle et à relativiser toute valeur attribuée à ces tâches.

Pour Emmanuel CHADEAU, à l'occasion de la mise en place de lignes régulières, l'aviation doit s'affranchir des premiers temps héroïques, marquant la fin d'un monde basé sur l'aventure : « *En 1935 personne n'osait plus expédier le GUILLAUMET de 1930 par-dessus les rocs de la Cordillère, aux commandes d'un biplan fait au départ pour les plaines d'Europe, gorgé d'essence et de courrier. Désormais les pilotes sont des spécialistes pour qui l'aventure doit être l'exception, et le service planifié, la règle quotidienne* » [CHADEAU 1996 p 188]. Dès 1930, le transport aérien n'est plus « *le hachoir à vie humaine de naguère* ». « *En Europe, les lignes régulières ne connaissent qu'une douzaine de tragédies accompagnées de pertes humaines entre 1933 et 1939* » [CHADEAU 1996 p 187]. Les années de l'après- guerre, avec l'essor du transport aérien dans une perspective industrielle, connaissent néanmoins un nombre d'accidents à la mesure de son développement. Les nouvelles perspectives ouvertes dans les années 60-70 par le transport de masse mettent en avant « *la sécurité, l'organisation, la prudence* » [CHADEAU 1996 p 189]. Mais, comme le note l'OACI, « *juger un risque acceptable est un fait socialement et juridiquement subjectif* » [OACI 1993 p 30]. Et justement notre société admet de moins en moins cette irruption du risque. La sécurité se construit comme une entreprise de « *rationalisation du risque* » [MORICOT 1997 p 93], mettant à distance la fatalité de celui-ci en démontrant que les moyens sont pris pour le dominer.

Aux figures du transport aérien mythique succède alors une nouvelle figure du pilote, l'ingénieur remplaçant le héros: « *On a encore à l'esprit l'image des pilotes bronzés et séducteurs ! Mais c'est fini tout ça ! Aujourd'hui seules comptent la rigueur, l'honnêteté intellectuelle, la motivation* » [BOURNETON 2002]. E. CHADEAU note de même que si le doigté, le flair et le courage sont toujours nécessaires, ils ne suffisent plus au moment de la mise en place de l'aviation commerciale [CHADEAU 1996 p 190]. La domination du risque passe par la standardisation du travail voire même du comportement des agents, intégrant l'intervention humaine dans le processus technique en la mécanisant. Cette représentation de l'ingénieur tend à exclure le rapport social de la lecture du travail du pilote restreint à son cockpit.

Les deux modèles de l'autorité et du paradigme technique s'affrontent. Dans l'ancien modèle, marqué par l'enracinement du transport aérien dans la seconde guerre mondiale, l'autorité du pilote s'affirmait à partir du risque assumé et surmonté dans le cadre hiérarchique de l'armée. Chaque vol était une provocation. Le risque permanent était valorisé. Pour les pilotes, l'image du baroudeur primait. L'affrontement avec la nature rappelle les premières heures de l'aviation et les récits de Saint-Exupéry. L'entrée des stewards dans la cabine sur le modèle de la marine complétait ce tableau de l'autorité sans partage du pilote – commandant de bateau. Dans le modèle actuel, le pilote est devenu celui qui garantit la sécurité. Le danger est toujours là, mais le risque est conjuré par la technique portée par le pilote. Celui-ci représente la direction de la compagnie au sein de l'avion en vol, et comme tel doit assumer les choix de celle-ci et ses arbitrages entre sécurité et rentabilité. Pour appuyer son autorité sur les autres groupes professionnels, il bénéficie de l'aura du commandant de bord survivant de l'ancien modèle, ce que ne se prive pas d'utiliser la compagnie aérienne.

Le pilote inscrit son action à la fois dans une relation complexe avec l'avion - système, et dans une configuration professionnelle encadrant cette même relation. Les arbitrages entre rentabilité et sécurité s'en trouvent marqués. La normalisation du travail constitue le premier cadre de détermination de tels choix (partie I). L'alliance bâtie entre la direction des compagnies aériennes et le groupe professionnel unifié des pilotes en représente le deuxième (partie II).

I. Le choix contrôlé par la normalisation

Confronté au risque qui fait partie de la nature même du transport aérien, le pilote se trouve seul à gérer l'imprévu, ce sentiment de solitude étant renforcé par l'absence de temps pour prendre une décision. L'impact financier des décisions ne peut pourtant relever d'une personne unique. Pour soutenir le pilote dans ses choix et le diriger vers de « justes » décisions », les compagnies et l'Etat bâtissent un ensemble de règles de travail. La présentation du travail des pilotes permet de saisir ce premier décalage entre la perception par nos interlocuteurs du pilotage comme symbole de liberté, et la réalité d'un travail mécanisé et normalisé (A). De plus le pilotage s'inscrit dans un collectif, celui du personnel navigant, et dans un rapport social autour de la figure du Commandant de Bord. Ces relations sociales prennent la forme de rapports standardisés, autour de la notion des « Facteurs Humains » (B).

A. Le pilote face au risque et à l'imprévu : la représentation du travail

Le pilotage est une activité bien particulière, oscillant entre le désir de puissance inspiré par la domination d'une machine qui peut peser jusqu'à 350 tonnes et l'humilité face aux forces de la nature. Cette activité engage le corps et l'esprit tout entiers du pilote. Celui-ci s'appuie sur l'avion lui-même, avec son appareil technologique, qui lui permet de s'opposer autant à la nature envisagée comme une ennemie, qu'à la panne du système lui-même.

Le regard extérieur s'arrête sur une contradiction : la mécanisation puis l'automatisation successive de la plupart des fonctions dans le cockpit ont réduit peu à peu l'intervention du pilote à une surveillance du système. La gestion du vol, de la trajectoire, remplace le pilotage proprement dit [PARIES 1988 p 77]. Le pilote est peu à peu évacué du cockpit, comme en témoigne la relégation des perceptions sensorielles conçues comme perturbantes [MORICOT 1997 p 249].

Deux hypothèses s'ouvrent alors, deux positions que nous rencontrerons : d'un côté le désir des pilotes de réaffirmer la justification de leur présence et leur rôle irremplaçable, autour du « sens de l'air » ou de la mission du Commandant de Bord ; de l'autre une dimension de gestionnaire s'insérant dans un système automatisé et cohérent, dont certains éléments pourraient même être confiés à d'autres. Il ressort de ce tableau l'image d'un travail intégré dans un ensemble d'automatismes. La figure du pilote relève d'une construction effectuée par les pilotes eux-mêmes, à partir de l'histoire de l'aéronautique et des représentations du travail. La première représentation du travail du pilote tourne autour du pilotage, mis en avant, à tort comme nous le verrons, comme élément fondamental de son travail.

1. Le mythe du pilotage

Le vol pour un pilote, se décompose en phases successives, où sa personne se trouve différemment impliquée. La préparation en est la première phase.

La préparation du vol est un moment où le pilote prend connaissance de tout ce qui constituera les éléments extérieurs de son vol : météo, trajets, aéroports. En effet le vol prend place dans un environnement qu'il doit contrôler à défaut de le dominer. L'avion lui-même est sans doute le second élément le plus important de la préparation : un outil qui doit répondre à toutes les sollicitations et pour une longue durée. Ce même avion quand il sera au milieu de l'Atlantique constituera un ensemble autonome sans aucun apport extérieur possible, hormis des informations reçues par radio. Restent enfin les passagers, les autres secteurs de la compagnie et l'équipage commercial, cité en dernier lieu lors de la préparation du vol mais qui constitue pendant le vol un élément déterminant des rapports humains.

Le pilote doit d'abord se préparer lui-même au vol. Largement en amont, dès le lever comme l'explique Laurent, la mise en condition commence : pour un vol moyen-courrier, il faut être présent sur l'avion au moins 1h30 avant le vol, le mieux étant de prévoir deux heures. Le lever se fait donc trois heures avant le

vol, le premier vol pouvant se situer quelquefois à 7h du matin. Pour les vols long-courrier, il est bon d'être deux heures et demi avant le départ à la Préparation des Vols (PPV). Les vols se situant en milieu de journée, il faut rajouter un temps éventuel d'embouteillage, surtout vers Roissy. Le départ de chez soit s'opère alors jusqu'à 4h avant le départ officiel du vol. Le départ s'agence autour de quelques gestes habituels : trouver une place de parking, passer voir dans son casier pour les mises à jour ou les informations du secteur. Puis direction le bureau de préparation du vol. Le pilote doit déjà devancer le vol, prévoir les aléas et recevoir les diverses informations nécessaires, telles que la météo sur les villes proches de la destination si un mauvais temps est prévu. L'interprétation du dossier de vol reste du domaine du pilote.

> **Claude :** *A la préparation, quand je demande tous les problèmes qu'il y a entre Paris et Nice, on me sort tous les problèmes qu'il y a. Mais ils ne savent pas du tout quelle influence cela a sur le vol. Par exemple à Nice s'il n'y a plus qu'une piste au lieu de deux, ils nous donnent la météo de Nice, de Marseille, de Limoge, de Paris, etc.*

Cette préparation individuelle est complétée par une préparation en commun avec le reste de l'équipage. Les briefings entre PNT sont de plus en plus formalisés depuis quelques années, le Commandant de Bord (CDB) doit maintenant indiquer obligatoirement comment il compte organiser le décollage ou l'atterrissage, sans être sollicité par les copilotes. Ensuite le briefing avec les PNC est le premier contact avec l'équipage complet, un moment délicat et fondamental qui détermine la confiance que le pilote peut accorder à cet équipage qui gère la partie invisible de l'avion à l'arrière du poste de pilotage. L'ambiance du vol et des escales dépend aussi de ce moment de prise de contact. Le CDB annonce les particularités des passagers tels que des VIP, des handicapés, des mineurs. Il vérifie si le nombre de PNC qualifiés sur la machine est suffisant aux yeux de la réglementation.

> **Claude :** *Quelquefois les CDB ont plus ou moins des petites marottes, c'est à ce moment là qu'on dit par exemple : venez nous voir tous les quarts d'heures, même de jour, alors que normalement, ce sont des consignes de nuit. Ce sont des consignes dues à l'expérience, pas vraiment réglementaires.*

Présentation des pilotes rencontré(e)s :

Afin d'effectuer cette étude, nous avons réalisé une série d'entretiens en 2004. Voici une présentation succincte des personnes rencontrées :

Bernard : 45 ans, CDB A 320, ses parents sont cadre commercial et secrétaire, son grand-père, italien, était forgeron puis OS chez Peugeot. Entré à Air Inter après plusieurs années de travail aérien, puis intégré dans Air France au moment de la fusion.

Claude : 44 ans. Copilote 777. Il est entré à Air France en 1982 dans le département des Télécommunications, puis a passé ses certificats de pilote de ligne. Son père était employé de fret à Air France.

Georges : 53 ans, Commandant de Bord, entré à Air France après le concours de l'ENAC, son père était marchand de bétail.

Laurent : 42 ans, copilote 777. A fait l'école technique d'Air France et est devenu Mécanicien avion dans le centre de révision des Equipements de bord, puis a passé les certificats de Pilote de Ligne depuis 1997. Son père était chauffeur livreur.

Martine : 44 ans, Comandant de Bord 747-200 entrée à l'ENAC par le concours de l'ENAC. Trois ans d'aviation d'affaire, ses parents étaient responsable technique chez Aéroports de Paris et directrice d'école

Médéric : Commandant de Bord Air France après avoir été steward à Air France puis pilote à la Postale, puis copilote sur Fokker.

Thomas : 44 ans, commandant de bord 340. Il a passé le concours de l'ENAC pour devenir pilote. Entré à Air France après avoir été instructeur à Air Madagascar. Son père était responsable de vente, sa mère comptable.

Véronique : 45 ans, Commandant de Bord 747, elle est entrée à Air France en 1988 après avoir travaillé à AS pendant trois saisons, son père était ingénieur et chef d'entreprise, sa mère fondée de pouvoir. Est devenue pilote après une formation d'Elève Pilote de Ligne à l'ENAC.

Ce premier contact est important. C'est là que les relations entre PNT et PNC se nouent, surtout pour les CDB qui « *jouent beaucoup au feeling* », comme le dit Véronique :

> **Véronique** : *Les gens voient votre visage, ils entendent si votre objectif de vol est clair ou pas, si vous expliquez clairement ou pas ce que vous avez à dire, je pense qu'ils attendent de nous qu'on leur dise ce qu'on*

attend d'eux, et s'ils ont un problème notre porte est toujours ouverte. Une petite présentation, cela passe ou cela casse en quelques minutes. Très vite. On a posé ses repères…

C'est aussi une occasion pour créer une ambiance, donner une certaine cohésion. Pour détendre l'atmosphère, Véronique n'hésite à lancer quelques idées pour sortir ensemble pendant l'escale. Sur moyen-courrier cette prise de contact est rendue importante du fait que le vol est si court que l'équipage technique peut ne pas quitter le poste, et ne découvrir l'équipage de cabine qu'à l'occasion d'un incident éventuel. Cette dimension de gestion de l'équipage n'est pas du goût de tous, certains CDB estimant que ce n'est pas de leur ressort. Mais comme le dit Médéric, c'est par ce contact que passe le fait d'assumer « *son rôle de chef de la mission et d'autorité du vol* », en montrant que le CDB s'intéresse aussi aux PNC et à la cabine.

Puis tout le monde prend la navette pour être dans l'avion une heure avant le décollage. C'est alors la vérification de la machine, du carburant, d'éventuels problèmes techniques. Après avoir vérifié les instruments, le copilote effectue une visite complète qui symbolise le premier contact avec l'avion. Ce tour au pied de l'avion permet d'appréhender l'ensemble. La vérification comprend l'aspect extérieur de l'avion, la notification de pièces éventuellement mal fixées, l'absence d'impacts sur la coque, les sécurités retirées sur les trains, etc. L'état des pneus, par exemple, peut occasionner une petite discussion, le mécanicien s'appuyant sur la tolérance technique donnée par le constructeur de l'avion pour répondre au pilote. Si le copilote prépare le vol, cela peut être le CDB qui prend en charge cette visite pré-vol. Cette visite formelle s'appuie aussi sur des justifications techniques, comme le montre cet épisode :

Georges : *J'ai souvenir d'un copilote qui a fait le tour et qui a constaté une fuite carburant, qui n'avait pas été vue ou qui s'était déclenchée après, et qui a conduit à pas mal de retard puisqu'il a fallu intervenir.*

De retour dans la cabine, la préparation technique du vol passe par la saisie des informations nécessaires dans les calculateurs de bord. La programmation consiste dans la saisie du numéro du vol, des parcours prévus, le choix de

vitesses différentes s'il est nécessaire de rattraper un retard pour arriver juste à l'heure prévue. Une première prise de contact avec la cabine s'opère par l'interphone.

Quelques échanges avec les assistants de piste, et l'avion se détache avec leur aide de l'aérogare et de la piste. Le CDB prend alors véritablement en main sa mission :

> **Claude** : *Ensuite, on ferme les portes et on commence à rouler, c'est la partie la plus simple du vol parce qu'on ne reçoit plus d'influence extérieure. On n'est plus tributaire d'un problème filtre de police ou autre, on est dans notre métier.*

Le décollage est un moment de grande tension, moment où la fréquence d'accident est la plus élevée. La puissance de l'appareil se communique aux pilotes, le silence envahit le cockpit dès le décollage des roues de la piste. Le pilote peut très vite enclencher le Pilote Automatique.

La phase de croisière est surtout une phase de surveillance des automatismes, les pilotes peuvent mettre le Pilote automatique plus ou moins tôt, suivant leur choix. C'est une routine de surveillance, avec un coup d'œil régulier sur les indicateurs tout en parlant ou en mangeant, et qui pouvait donner au passager venant visiter le cockpit (avant l'instauration des mesures de sûreté l'interdisant) l'impression de ne pas travailler. Mais les occupations ne manquent pas, telles que la surveillance de la radio, l'annonce à chaque nouveau pays de son niveau de vol et de sa destination, les changements de fréquence.

L'atterrissage est le moment où l'on voit la piste approcher et où le risque est perceptible. Il tranche avec la période de surveillance antérieure en premier lieu par la reprise du pouvoir par le pilote. « *De toutes manières, c'est moi qui poserai l'avion* », dit Claude. La reprise des commandes peut se faire dès l'interception de l'axe final de la piste ou un peu plus tard :

> **Claude** : *Cela m'est arrivé une fois à New York où j'avais un vent de travers énorme, j'ai préféré laisser la machine gérer le vent de travers, pour éviter d'avoir un inconfort passager. J'aurais très bien pu le faire,*

mais j'aurais agi plus vivement que la machine, elle est un peu plus souple, donc j'ai laissé la machine faire et j'ai repris relativement bas, et j'ai géré l'approche à la fin.

Le pilotage, le premier des plaisirs

Apparaît d'abord la dimension du plaisir. Que ce soit dans les phases de formation de leur carrière, dans les premières années dans le travail aérien ou les charters, ou bien lorsqu'ils sont engagés par une grande compagnie, la plupart de nos interlocuteurs valorisent le pilotage, base du métier, et le plaisir qu'il procure : « *Il y en a qui pilotent des voitures à 300 à l'heure, moi je pilote un avion. C'est une sensation. Je me dis : tiens, on va se trouver encore une fois face à la piste. Ce n'est pas facile à trouver une piste. A la bonne vitesse, au bon moment, réussir ça quelque part c'est ludique, cela fait partie du métier. C'est le bon coté du métier, piloter, rentrer dans la bête comme on dit* » (Claude).

C'est l'atterrissage qui concentre le plaisir, le moment le plus ludique, l'instant où le pilote montre justement toutes ses capacités de pilotage. Il peut être amené à faire du pilotage à vue, en gérant la trajectoire par rapport au sol. Tous nos interlocuteurs notent la différenciation très forte entre le moyen-courrier (distance d'une à trois heures de vol) et le long-courrier. Pour le moyen-courrier, les pilotes sont amenés à poser l'avion quatre fois dans la journée, Claude explique ainsi son désir de passer sur moyen-courrier pour pouvoir piloter, parce que sur les quatre étapes quotidiennes d'un moyen-courrier, chacun des deux pilotes effectue deux atterrissages. Bernard nous raconte son plaisir tout masculin selon lui, un plaisir de piloter qu'il retrouve aussi en faisant de l'aéroclub dans la maniabilité des petits avions : « *Pour être honnête, moi, mon plaisir, c'est un plaisir de vroum-vroum, un plaisir de garçon qui a envie de maîtriser un engin. On peut faire chauffeur routier avec le même plaisir. C'est le plaisir de la maîtrise d'une machine sophistiquée. Un plaisir assez mec, assez masculin* ». Certes, le long-courrier compense le moindre nombre d'atterrissage par la spécificité de la machine elle-même, les gros-porteurs, en

général de la dernière technologie, amenant un plaisir particulier de puissance, « *piloter une grosse machine* » (Laurent). Et pour **Véronique : «** J*'aime piloter, sinon je ne serais pas pilote. Et cela n'a rien de viril… quand on fait l'atterrissage doux appelé 'kisslanding', on me dit que c'est un atterrissage très féminin, je dis : ne t'inquiète pas, je suis capable de faire des boums comme les autres. Cela n'a rien de féminin le pilotage, ni féminin ni masculin, il y a des gens qui pilotent en douceur et d'autres qui sont des brutes. »*

Sans doute le pilotage n'est-il plus cet « *exercice hors du commun* » [CHADEAU p 376], « *révélateur de la capacité de l'homme à se dépasser, à transcender son milieu, ses origines* ». Si aucun de nos interlocuteurs ne fait référence à des attitudes ou des conditions extrêmes faisant appel à des capacités exceptionnelles, tous le caractérisent comme une expérience exceptionnelle. Au sommet figure la symbiose homme / machine. La machine prend alors une personnalité par anthropomorphisme, certains pilotes rencontrés parlant ainsi de « pathologie » à propos d'une panne. Ce rapport symbolique n'est certes pas l'apanage des nouvelles générations de pilotes : « *Il effleura du doigt un longeron d'acier, et sentit dans le métal ruisseler la vie : le métal ne vibrait pas mais vivait* » [Saint-Exupéry 1975 p 21]. Dimension pourtant refusée par Claude pour qui l'avion n'est pas un être vivant, mais une machine qui peut avoir des pannes. Pour Laurent aussi l'avion reste une machine, un instrument : « *Quand tu fais le tour des circuits de l'avion, tu vois si ton avion va bien. Mais tu ne peux pas dire qu'il est 'pathologiquement' malade. Par contre, je dirais : oui, il va bien… On parle de l'avion comme d'une personne. C'est comme ta voiture, elle va bien. Le rapport à la machine est très 'platonique' ».* Et dans le même temps, le pilotage est souvent ramené, par nos interlocuteurs, à la domination d'une machine : *« C'est moi qui lui donne des ordres, qui lui dis : tu descends sur cette pente, tu vas à droite, tu vas à gauche. Donc je n'ai pas l'impression que c'est lui qui me domine, c'est plutôt moi qui le domine.* » (Claude). Le changement d'appareil à chaque rotation d'avion renforce cette distance dans une grande compagnie comme Air France. Les avions ne sont pas identifiés, chacun est interchangeable et doit le rester. L'époque est révolue où les avions recevaient un nom, comme les Caravelles d'Air France baptisées des noms des régions de la France…

Les pilotes ramènent avec nostalgie à leurs premières années le plaisir du pilotage, comme Martine avouant son plaisir : « *Sur ces avions, on faisait des approches, à St Moritz par exemple, sur des terrains très encaissés ou sur des îles anglaises avec approches à vue, qui rappellent le pilotage en aéroclub ou sur des planeurs* », la dimension d'aventure étant réservée à l'aviation d'affaire de leurs jeunes années.

Mais pour devenir pilote dans les grandes compagnies, le parcours professionnel se révèle décisif.

Un parcours initiatique

Les mêmes étapes se retrouvent à travers les expériences des pilotes rencontrés : après les premières années de formation, où les durées de vol sont limitées, des « petits boulots » permettent de compléter la connaissance du pilotage, avec des atterrissages nombreux et du pilotage à vue. Puis l'entrée dans les compagnies au niveau du moyen-courrier, où les atterrissages sont là aussi nombreux, permet de compléter la formation. Et petit à petit, les dimensions complémentaires de la fonction de pilote, puis de commandant de bord relativisent ce rôle principal de conduite.

Ainsi Véronique ne rentre à Air France que 6 ans après être sortie de l'ENAC (Ecole nationale de l'Aviation civile), après avoir effectué plusieurs saisons à EAS. Dans cette compagnie, elle effectue beaucoup de vols vers les Baléares, la Grèce, ou des vols charter. « *On faisait beaucoup de vol, on apprenait notre métier. C'était agréable* ». Martine raconte son expérience identique sur LEARJET, petits jets très puissants d'aviation d'affaire :

> **Martine :** *C'est très excitant, parce qu'il y un rapport masse / poussée de l'avion, 2.2 tonnes de poussée par réacteur, et l'avion faisait moins de 5.7 T. On avait des performances, toujours le variomètre en butée. C'est comme un chasseur.*

C'est là que les jeunes pilotes apprennent leur métier, dans de petites sociétés, sans le stress des grandes compagnies et de leur parcours d'entrée. Le travail aérien, dans des petits avions qui effectuent de l'épandage ou de la surveillance, est aussi une école du pilotage : « *J'ai fait plus de deux ans de travail aérien, c'est sur des avions qui ressemblent à des avions d'aéroclub, et là c'est du pilotage pur, et j'ai aussi un peu assumé tous mes fantasmes de pilotage comme le pilotage basse altitude* » (Bernard). La « Postale » représente une initiation particulière, fonctionnant autour d'une équipe soudée qui travaille de nuit, en décalage avec le reste de l'entreprise, avec le pilotage de petits avions dans toutes les conditions climatiques. Thomas raconte aussi « *ces années de galère* », comme à Point Air, petite compagnie de Mulhouse, ou bien le largage des parachutistes dans les aéroclubs, ou ces deux années comme instructeur à Madagascar, seulement nourri et logé, années de bénévolat pour pouvoir voler et garder ainsi sa licence… J. PARIES, dans son étude sur la formation des pilotes [1988], montre que ce circuit d'embauche est identique à celui suivi par les pilotes américains. Les grandes compagnies américaines ne forment pas leurs pilotes mais embauchent pour moitié des pilotes issus de l'armée et pour moitié des pilotes confirmés dans les compagnies de second niveau. Elles élaborent le concept « *d'équipes pépinières* » (Farm Teams), les pilotes recrutés dans les petites compagnies associées aux compagnies 'majors' par les regroupements et filiales.

Les pilotes décrivent ce moment particulier du 'lâcher', à la fin de la formation, lorsqu'ils se retrouvent seuls à piloter un grand avion. S'ils connaissent déjà l'avion abstraitement, c'est seulement par le biais du simulateur, phase de formation nécessaire pour apprendre à « *prendre en main l'avion* ». Le « *lâcher* » représente un moment « *récréatif* », pour Martine, moment qui tranche avec les semaines de tension de cours ardus. La vraie « *prise en main* » d'une machine est « *un moment excitant* » (Laurent), sans possibilité de se reprendre si on rate « *un peu* » la piste… « *Tu prends ton pied parce que tu pilotes la machine* ». De même Bernard : **«** *Quand tu es lâché en ligne, c'est un moment qui est impressionnant. Surtout pour moi qui n'avais jamais transporté que 18 ou 19 passagers, tu passes à 150 passagers, c'est impressionnant pour*

tous les pilotes. Des avions qui sont beaucoup plus rapides, beaucoup plus lourds, tu changes de monde. »

Dans ce dialogue entre le pilote et la machine, le corps du pilote prend une place particulière.

Piloter avec son corps

Le pilotage, comme la conduite d'une voiture, est un acte qui implique non seulement la vue mais aussi l'ensemble du corps.

La vue peut être sollicitée dans le pilotage, comme le montre l'importance des passages en altitude autour de la piste lors de la formation. Cet apprentissage de base est le premier exercice effectué afin que les élèves, se dégageant des simulateurs, apprennent la perception des distances et des hauteurs pour savoir effectuer une descente sans instrument. C'est l'acquisition de la troisième dimension [BOURNETON 2002 p 45], de la perception spatiale [DOAT 2003]. Il faut donc acquérir cette « *éducation de ce que l'on voit dehors* » [ROY in ENAE 2003]. L'objectif d'AIRBUS [TARNOWSKI 1999] est aussi de réduire la durée des périodes « *tête basse* » où le pilote regarde plutôt les instruments que la piste lors de l'atterrissage. L'enjeu de l'utilisation de la vue dans l'atterrissage est contesté. Ainsi Jean PARIES [1988] se demande si l'apprentissage de la navigation à vue est nécessaire aujourd'hui, hormis pour passer le brevet de pilote, dont même l'utilité lui paraît non fondée… « *L'époque s'éloigne, où l'observation directe de la terre était la maîtresse du pilote et de sa route* » [CHADEAU 1996 p 189].

Plus que la vue, le corps reste pourtant au centre de la représentation du pilotage. Les avions de nouvelle génération introduisent une certaine « *intellectualisation* » (Bernard) de la perception de l'avion. Contrairement au traditionnel « manche à balai », les nouvelles commandes électriques ne rendent plus directement compte dans les bras de l'effort fourni pour actionner telle partie de l'avion. La perception des variations de l'appareil par le corps en devient plus importante. Les capteurs qui rendent compte des mouvements et de

l'assiette de l'avion sont complétés par les impressions du pilote, dont l'organisme pressent et anticipe les mouvements qu'il a lui-même ordonnés à cet avion : « *La sensation, tu l'as directement sur les fesses, parce que le moindre facteur de charge, tu le sens. Je ne saurais pas t'expliquer, mais celui qui pilote, il fait corps avec la machine. Et sur un 320, il n'y a que celui qui pilote qui fait corps avec la machine* » (Bernard). Si pour Claude dans la plupart des cas les instruments indiquent les mouvements de l'avion, il peut aussi y avoir des vibrations qu'il ressent mais qui n'apparaissent pas. Et souvent d'évoquer un passé mythique où cette « *complicité entre l'homme et la bête* » [MORICOT 2000] n'était pas rendue impossible par les calculateurs s'interposant entre le pilote et l'avion : *« Sans doute suis-je de la vieille école aux fesses sensibles, pilotant les mains sur le manche et les manettes de gaz, sentant mon avion tel le cavalier son cheval.* » [CADIER 1996 p 186].

Pour JOUANNEAUX, c'est l'imprégnation du corps au cours de la formation répétée qui constitue l'engagement corporel du pilote, au point de parler d'une compétence incorporée : « *L'éducation de l'émotion, de l'intégration sensorielle et de la coordination motrice ; en termes professionnels, c'est l'imprégnation fondamentale de notions de limites et de dangers, l'acquisition de gestes de base pour revenir immédiatement dans le domaine de vol normal lorsqu'on s'en est écartés* » [p 192]. La tension se crée entre « *une automatisation qui tend à mettre le corps à distance et une appropriation qui utilise le corps comme un des moteurs principaux de sa mise en œuvre* » [MORICOT 2000], les systèmes socio-techniques ayant pour effet « *l'effacement progressif du corps* » [idem]. Cette complémentarité entre les deux approches intellectuelle et physique marque le pilotage.

L'insuffisance du simulateur est justement qu'il ne peut retransmettre toutes ces variations, et s'il émet des signaux d'accélération dans les trois dimensions, un mouvement continu ne peut être correctement simulé. Car le pilotage demeure une activité sensorielle. Comme le montre l'intervention de Jean-Michel ROY sur les compétences du pilote [ENAE 2003], pour qui l'homme est « *au cœur d'un système* », le processus se déroule en trois phases : l'entrée de

l'information, le traitement puis l'action. Cette saisie de l'information se fait par la vue (alarmes visuelles), par l'ouie (alarmes sonores, communications), par les sensations du corps telles que l'accélération, les vibrations, le changement d'assiette (position horizontale de l'avion).

Le pilotage est marqué par l'image de l'homme qui fusionne avec sa machine au cours d'un processus impliquant totalement sa personne. Ce rapport fait souvent référence à la relation entre le cavalier et son cheval. L'aviateur est « *un cavalier monté sur Pégase* » [DOAT 2003 p 56]. Ce lien trouve une source historique :

> **Jean :** *En 1914, on a privilégié les cavaliers, à cause de la relation machine, c'est un terme inventé par les arts et métiers. Ils avaient déjà la relation homme-cheval, et ils savaient qu'ils devaient s'adapter à la machine comme ils devaient s'adapter au cheval, comme ils s'adaptent au cheval pour lui donner envie de gagner un concours. Et puis c'était des gens de taille moyenne, plutôt petits.*

De cette relation particulière émerge une compétence spécifique, appelée '*airmanship'* [BUCK in ENAE 2003] traduite en français comme 'sens de l'air' ou dans les documents officiels comme 'comportement d'aviateur'. Pour BUCK, par analogie avec le métier de marin et le 'sens marin', cette compétence se fonde sur « *l'anticipation, forme d'intuition basée sur l'expérience, aptitude à gérer l'urgence* » [ENAE 2003 p 163]. Un article à propos de Monique CAILLARD, aviatrice, cite aussi cette faculté : « *Les centres nationaux et les aéroclubs fleurissaient avec des hommes, et malheureusement plus rarement des femmes qui possédaient ce que les Américains appellent 'the right stuff', une qualité attribuée aux pilotes qui possèdent un talent exceptionnel ; des hommes et des femmes extrêmement douées qui pilotent leurs machines volantes avec finesse, précision, et qui ont surpassé les normes de la moyenne. Ces pilotes ont aussi le courage et un talent particulier pour savoir jusqu'où pousser leurs limites et celles de leur machine* » [Aérostories]. La formation des élèves pilotes à la voltige est quelquefois évoquée dans le même objectif de donner ce « *sens de l'air* »

[DOAT 2003]. Car le pilotage doit rester le fondement de l'activité dans le cockpit, avant la navigation et la communication [TARNOWSKI 1999].

De ce « *sens de l'air* » présenté par les pilotes comme une part importante de leur métier, autour du cavalier comme référence mythique, il subsiste surtout l'idée d'une nécessité de la représentation de l'avion dans l'espace et de la confrontation avec les éléments naturels tels que l'air. Pourtant la représentation du pilotage relève beaucoup d'un mythe où la liberté de se diriger dans l'espace se trouve confrontée à l'ensemble des contraintes du vol.

A. 2 L'autonomie encadrée

Au terme de son étude sur la construction sociale autour de l'avion, à l'interférence entre le monde des ingénieurs et celui des pilotes, Victor SCARDIGLI conclut à la dimension artisanale irréductible du travail du pilote, un travail « *corporel autant qu'intellectuel* » [SCARDIGLI 2001 p 212]. Cette présence du corps confronté aux instruments est un des enjeux auxquels se sont trouvés confrontés les ingénieurs, qui ont conçu justement leur système comme un tout dans lequel « *le corps, avec ses passions, restera au vestiaire* » [SCARDIGLI 2001 p 149], le travailleur se transformant alors en « *homme digital* », en pur esprit. L'ingénieur conçoit une marginalisation des sens du pilote, notamment par une digitalisation plus importante du cockpit à travers le « glasscockpit ».

Le glasscockpit ou le cockpit transparent

Les nouveaux cockpits, apparus avec les premiers avions à systèmes digitalisés dans les années 80, reposent sur le système du Glasscockpit : les instruments traditionnels à cadrans sont remplacés par des écrans sur lesquels défilent des menus. Ce système permet aux deux pilotes (Commandant de Bord et copilote) l'accès à toutes les informations disponibles et est donc intrinsèquement lié à la mise en place du pilotage à deux au lieu de trois [JOUANNEAUX 1999 p 109]. Chacun a devant lui deux écrans, l'un consacré au pilotage et l'autre à la

navigation, reprenant ainsi la séparation traditionnelle des deux rôles au sein du cockpit. Pour Georges, par exemple, un de nos interlocuteurs les plus anciens, le passage à ce type d'instrument a été un gros changement, remettant en cause des modes de fonctionnement.

Cette disponibilité des informations est complétée par l'automatisation. Ce sont l'ensemble des fonctions du cockpit qui sont prises en charge et réorganisées par le 'glasscockpit' : le pilotage, la navigation, la mécanique. L'automatisation vient compléter le pilote et prolonge son action, comme un outil : « *Les points forts du pilote se situent dans le secteur décisionnel et dans l'exécution de taches stratégiques, alors que l'automatisation est capable d'accomplir de nombreuses taches tactiques. Par conséquent les systèmes automatisés d'AIRBUS sont conçus pour compléter l'équipage et non pas pour s'emparer du rôle et des responsabilités du pilote* » [TARNOWSKI 1999].

Mais si l'homme contrôle la machine, en sens inverse il est lui-même contrôlé, ce que Georges appelle une « *protection* », rendant par exemple les commandes beaucoup plus dures à partir de 30 ° d'inclinaison de l'avion ou créant une résistance si l'avion est trop cabré. Au point de parler « *d'un truc entre nous et l'avion* » (Georges), « *d'avoir un calculateur entre l'ordre que je donne et l'ordre qui est exécuté* » (Véronique), par rapport au lien direct antérieur. L'absence de transmission de ces sensations directes induit pour certains une moins bonne perception des mouvements de l'avion, par exemple en cas de turbulence. La conduite est alors largement automatisée, relevant de cette « *délégation passive* » [TARNOWSKI 1999] du pilote au calculateur : « *Du pilotage à vue sur 777, je n'en ai fait qu'une fois, c'est à Buenos-Aires en revenant de Santiago, il y a quinze jours. Parce que sinon, la plupart du temps, tu ne fais rien. On pilote la tenue du plan de vol et le maintien sur l'axe, on pose l'avion et on fait l'arrondi* » (Laurent).

Le pilotage proprement dit se réduisant, le pilote se transforme en « *gestionnaire de vol* » (Georges). D'un coup d'œil toutes les 10 secondes, il vérifie instantanément le bon fonctionnement général. Le T basique, cette disposition des anciens instruments qui permettaient d'un regard de voir les

principaux indicateurs de positionnement de l'avion dans l'espace sous la forme d'un T, est reproduit sur les écrans modernes. Les pilotes peuvent ainsi continuer à gérer les autres dimensions du vol, tout en gardant la position de l'avion sous surveillance permanente. La limitation de l'intervention directe n'est pas sans poser problème : *« Il est toutefois admis que les humains ne sont guères adaptés au rôle d'un surveillant qui ne soit que rarement appelé à agir* » [COURTENAY, NEWMAN 1998].

La dimension de navigation est elle aussi totalement automatisée. Les calculateurs donnent la position exacte de l'avion avec une précision inférieure à 10 mètres partout dans le monde, et tiennent à la disposition du pilote toute indication utile sur les terrains du monde entier avec des bases de données très performantes. Le pilote automatique assurait autrefois seulement la fonction basique de maintien de la vitesse, du cap ou de l'altitude. Aujourd'hui, il est capable d'appliquer le plan de vol d'un bout à l'autre dans toutes ses phases.

A l'occasion du passage au pilotage à deux, les pilotes et CDB ont repris la fonction du mécanicien avion supprimé dans le cockpit. Ce changement n'a été rendu possible que par le contrôle automatique des systèmes de l'appareil. Les fonctions assumées auparavant par le mécanicien, tel que chauffer le carburant ou intervenir sur des circuits en cas de panne, sont aujourd'hui gérées automatiquement. Le pilote est alors invité, sans mobiliser des connaissances mécaniques qu'il ne domine pas, à suivre des procédures. Les pilotes doivent accepter de ne plus comprendre tout ce qui se passe : « P*lus ça va, moins on comprend ce qui se passe. Encore moi je suis sur des avions que je comprends encore un peu. La Caravelle, cela allait, le 737, le 747-200 ça va encore. Mais on a sur les nouveaux avions des interrupteurs qui contrôlent plusieurs circuits croisés…* » (Véronique). Le contrôle total de la machine n'est plus cité que comme référence à une époque passée : « *C'était le temps où les avions étaient totalement soumis à l'homm*e » [CADIER 1996].

A l'inverse de la notion de « *cockpit transparent* » exhibée par les constructeurs, l'avion est devenu opaque.

La nature médiatisée par les instruments

Nous avons vu comment le pilote, à travers les sensations induites dans son corps par les mouvements de l'appareil, se construisait une représentation des déplacements et de la trajectoire de celui-ci. En complément de ces mouvements, le pilote se construit, à partir des indications fournies par les instruments de l'avion, une représentation imaginaire du monde réel. Mais ces informations multiples et pas toujours cohérentes obligent à choisir pour donner une logique à l'ensemble : « *La difficulté pour le pilote est de connaître le réel auquel il est confronté* » [JOUANNEAUX p 125]. La perception de la réalité devient médiatisée. Les pilotes sont habitués à travailler à partir des capteurs et des informations données sur la panne. Les alarmes peuvent signaler la panne sans qu'elle soit autrement apparente, l'ordinateur ayant parfois basculé automatiquement sur un système de secours : « *On est obligé de faire confiance à ce qu'on nous donne, aux différents paramètres mécaniques, hydrauliques, tous les capteurs qui sont sur l'avion et qui nous permettent de piloter* » (Claude). L'information arrive sous forme d'une alarme, qui peut représenter aussi bien l'irruption de la nature tels que des vents de travers trop importants ou un relief trop proche, un incendie détecté par la fumée ou bien une situation de vol non conforme [de COURVILLE 2003]. La question pour l'équipage est alors de faire la différence entre les alarmes provoquées par une mauvaise interprétation des faits (tel qu'un nuage très dense assimilée par le système de l'avion à l'approche d'un relief) et les alarmes qui doivent être complétées par d'autres informations, visuelles par exemple, pour être interprétées. Cette irruption de l'alarme représente toujours « *une augmentation importante de la charge mentale pour l'identification de l'alarme, l'analyse de la situation puis le traitement de l'anomalie elle-même* » [de COURVILLE 2003 p 64]

Cette représentation de la nature est elle–même surdéterminée par l'engagement personnel de ce pilote : « *Un niveau élevé de danger trouve sa contrepartie dans une forte imprégnation affective du savoir* », nous dit Norbert ELIAS [1995 p 74], avançant l'hypothèse que le danger augmente cette imprégnation affective et empêchant l'analyse rationnelle de jouer son rôle de distanciation.

Pour suivre encore Norbert ELIAS, dans cette tentative de domination de la nature qui est au cœur du transport aérien, la représentation imaginaire du danger est confrontée à l'effort collectif d'un réseau social [1995]. Le pilote se trouve au centre de l'interconnexion d'un vaste réseau humain, d'autant plus important que la volonté de domination de la nature s'affirme : « *L'accroissement de nos capacités à comprendre les puissances de la nature et à les utiliser à nos propres fins s'accompagne de modifications spécifiques dans les relations mutuelles des hommes. Il va de paire avec l'interdépendance croissante d'un nombre également croissant d'êtres humains* » [ELIAS 1995 p 20].

« *L'avion a rendu possible un renouvellement du voyage individuel, de l'exploit face à la nature* » [CHADEAU 1996 p 9]. Là subsiste la part d'aventure, qui a marqué les premières générations des pilotes, et a été à l'origine de tant de vocations. Le progrès technique permet de se jouer des aléas de la nature [SCARDIGLI 1992], que ce soit de la nuit avec pilotage sans visibilité, des orages où la foudre se décharge dans des dispositifs anti-foudre des bouts d'aile, ou face à un vent violent qui représente un défi. Mais le danger n'est pas écarté. Le décollage par temps de gel reste par exemple une source de danger importante. Le président de l'OACI rappelait encore, en 1999 [OACI 1999], les termes de ce combat permanent pour la sécurité dans un environnement tout à fait hostile, le milieu physique avec ses températures et ses pressions extrêmes, risque accru par le désir de vitesse. Ceux qui oublieraient cette suprématie de la nature, se croyant à l'abri grâce à la technologie [ARSLANIAN in ANAE 2003], sont vite rappelés à cette réalité. Le mauvais temps, les collines autour de l'aéroport, autant de raisons de laisser le Pilote Automatique gérer le vol, libérant ainsi le pilote pour les tâches de surveillance de l'environnement ou des communications radios. Mais dans ces moments de risque élevé, la nature fait porter sur les systèmes techniques les mêmes contraintes que sur les hommes et la panne peut survenir. Le système sociotechnique forme un tout où chaque élément se trouve confronté aux mêmes contraintes climatiques extérieures [OACI 1993].

C'est cette irruption de la nature qui rend attractif le pilotage des gros avions, rapprochant les conditions de pilotage de celles des avions des aéroclubs :

> **Georges :** O*n a moins de plaisir de pilotage sur un avion à commande électrique que dans un aéroclub. N'empêche que quand les conditions sont un peu difficiles, avec des turbulences et du vent fort, on a le plaisir d'amener l'avion, de bien faire son boulot dans des conditions difficiles.*

Ces irruptions de la nature dans un système automatisé obligent les personnels navigants techniques à revenir à ce qui fait la base de leur métier, le pilotage, et à démontrer leur habileté « *dans des conditions météo marginales et en particulier auprès du sol (cisaillement de vents latéraux, pertes de visibilité en courte finale, perte de repères sur la piste)* » [CRUCIS in ANAE 2003].

De cette nature médiatisée à travers les indications fournies par les instruments, le pilote n'a plus une perception sensorielle mais intellectuelle. Cette fusion entre l'homme et sa monture, entre le pilote et son appareil que représente le pilotage dans un avion digitalisé peut être brusquement rompue. Que ce soit la nature qui fait irruption dans une relation pourtant digitale ou le système informatique qui connaît une panne, l'imprévu est là, et le pilote doit gérer la situation nouvelle. Cet imprévu peut intervenir à tout moment au milieu d'activités standardisées et répétitives : « *Peu d'activités humaines présentent cette particularité d'associer aussi intimement la répétitivité du rite et l'omniprésence de l'imprévu* » [SCARDIGLI 2001 p 43].

Le temps : une gestion difficile

Un encadrement supplémentaire du travail du pilote s'opère au travers du temps. Le vol s'insère dans un réseau qui impose non seulement des lignes et parcours précis, mais aussi des horaires de départ, d'arrivée qui déterminent les différentes phases de vol, auquel s'ajoute le rythme propre du service commercial qui doit lui aussi s'inscrire dans ce temps normé.

Comme nous pouvons le voir pour tous les secteurs du transport aérien, que ce soit en piste, aux comptoirs d'enregistrement ou dans la cabine, le travail est

encadré par l'heure de départ de l'avion, puis par la durée du vol. « *Il faut avoir le chronomètre dans la tête* » dit Véronique, en expliquant :

> **Véronique :** *Dans un avion on court tout le temps. En 747, on pointe à H – 1h45, on part à l'avion à H – 1h10, on arrive à H – 1h, cela ne suffit pas, on est en permanence en recherche de temps.*

Le temps est aussi celui du vol, dont dépend la consommation de kérosène. Air France accorde même depuis peu des primes aux pilotes qui gagnent quelques minutes sur leur étape, sans prendre en compte l'assistant de piste déjà retenu sur un autre vol et non disponible pour l'avion arrivé trop tôt. Le réseau de travail complexe, là encore, impose le temps comme moyen de coordination. La fiction de l'autonomie du Comandant de bord apparaît là aussi, comme quand le Code de l'Aviation civile donne le droit au CDB de choisir l'itinéraire, l'altitude de vol et la répartition du chargement de l'aéronef *« dans les limites définies par les règlements et par les instructions des autorités compétentes et de l'exploitant* » (L422-2 Cde de l'A.C.)

La gestion du temps s'effectue collectivement, elle représente l'empreinte du collectif sur le travail individuel. Chacun doit inscrire ses gestes dans la continuité de ceux qui traiteront l'appareil ou le passager juste avant ou après. Cette insertion du pilote dans un système collectif et technique se double de la standardisation de l'ensemble du travail du pilote.

B. Le « Facteur Humain » ou l'insertion du pilote dans l'industrialisation

Apparu dans les années 80 dans le transport aérien mondial, cette notion de « Facteurs Humains » devient un des sujets principaux sur lesquels se portent les attentions de l'organisation internationale du transport aérien (OACI), des constructeurs puis des compagnies aériennes. Elle est omniprésente dans toutes les analyses concernant la sécurité du transport aérien, au point que mentionner ce terme nécessite de se dégager de ce discours ambiant et d'en examiner les mécanismes et les présupposés. L'intervention humaine est-elle facteur de risque

ou de sécurité ? Autour de ce débat se positionnent les différentes postures théoriques recouvertes par les 'Facteurs Humains'.

Quand l'OACI lance cette notion en 1986, elle la définit d'abord comme l'opposition entre le facteur technique, objet jusqu'à ce jour de toutes les attentions, et le facteur humain qui vient s'y adjoindre de façon artificielle. Le transport aérien apparaît comme un secteur reposant sur une grande fiabilité technologique, qui ne fait que mettre en évidence le nombre d'accidents générés par une mauvaise intégration dans le système technique de la personne humaine. L'« *humain fautif* » fonde l'approche générale de cette démarche. L'approche des 'Facteurs humains' s'est donc construite dans un premier temps comme une compensation à l'intervention humaine et à sa part aléatoire. En 1989, l'OACI présente ainsi sa démarche : « *La sécurité des vols est l'objectif primordial de l'OACI. Des progrès considérables ont été réalisés, mais des améliorations restent nécessaires et possibles. On sait de longue date qu'à peu près trois accidents sur quatre proviennent du fait que la performance humaine n'a pas été optimale* » [OACI, 1989]. Et de cibler la personne humaine, « *la personne la plus critique du système tout en étant la plus souple* », puisque le niveau technologique atteint permet une grande fiabilité des systèmes.

Dans sa plus récente acception, ce terme intègre l'intervention humaine comme une des composantes d'un système technique et humain. Des critères identiques à ceux de l'outil technique lui sont alors appliqués pour garantir leur compatibilité : « *Réduire la variabilité de l'être humain, pour que ce composant puisse être traité comme un domaine non aléatoire* » [AMALBERTI 1997]. La complémentarité de l'intervention humaine et du système technique est le fondement actuel de la démarche.

Le CRM, Cockpit Ressources Management ou gestion des ressources de l'équipage, vient compléter cette approche comme cadre de formalisation. L'effort porte sur la standardisation des rapports dans le cockpit, sur le contrôle des relations comme sur le contrôle des corps. Ces approches mêlent rapports détaillés d'examens, études des circonstances entourant ces accidents et propositions touchant le fonctionnement, la formation, la sélection des pilotes,

etc. Les dimensions techniques, ergonomiques, psychologiques se mêlent, sans pour autant conduire à interroger la place des pilotes dans les compagnies ou les relations hiérarchiques internes au cockpit.

Ce cadre conceptuel fait partie maintenant de l'univers des pilotes. L'ensemble des pilotes rencontrés a mentionné cette approche des facteurs humains, soit pour s'en féliciter, soit pour la critiquer, leur mode de pensée s'inscrivant dans l'approche générale dont leur formation est empreinte depuis près de vingt ans.

Standardisation du travail

La première approche concerne la standardisation du travail, depuis les gestes à effectuer dans chacune des situations jusqu'à la modélisation des dialogues et échanges techniques. L'interchangeabilité des pilotes devient un objectif. Cette standardisation concerne aussi les procédures de réaction face à chaque panne, complétant en cela le glasscockpit dont nous avons vu l'effet sur l'encadrement du travail. L'objectif est de réduire au minimum l'initiative humaine comme source de fautes potentielles dans un système technique réputé pur.

Dans d'autres secteurs de l'industrie, la démarche de certification dite ISO, qui d'ailleurs trouve sa source dans le transport aérien, règle les actes de travail jusqu'à participer à l'industrialisation des services, cherchant à réduire l'initiative individuelle. De même la normalisation de tout échange dans le cockpit cherche à encadrer les relations sociales entre pilotes. Cette démarche permet de travailler avec n'importe qui, explique Claude : « *Tu as ta façon de conduire, tu conduis à 2 m de la voiture précédente, et ton collègue conduit avec une distance de sécurité de 100 m, toi tu vas l'énerver, et lui va t'énerver* ». Là chacun sait exactement ce que l'autre doit faire en fonction de la phase de vol. Claude met l'accent sur l'interchangeabilité des pilotes dans le fonctionnement du cockpit, cette « *universalité* » [FIGAROL, PELEGRIN 1999] qui amène à un marché mondial du travail des pilotes :

> **Claude :** *Le lendemain, ce CDB ne sera pas avec moi, il sera avec un autre. Et il faut qu'il s'y retrouve, sinon ce serait l'anarchie, sinon cela ne peut pas fonctionner. Si chacun se dit que c'est à l'autre de rentrer le*

train, s'il n'est écrit nulle part lequel des deux pilotes doit rentrer le train, il y a un jour où quelqu'un va l'oublier. C'est donc un métier qui doit être très encadré.

Cette normalisation du travail permet de supprimer la part d'imprévu due à l'intervention d'un autre humain. Elle permet que chacun sache ce que l'autre fait, amenant la confiance qui permet de travailler ensemble. « *On est comme des robots* », puisque les gestes de chacun sont définis et inscrits dans la règle.

Ces actions normalisées sont d'origine réglementaire, liée à un type d'avion ou fixées dans chaque compagnie. Elles deviennent le « *Need to Know* », ce qu'il est nécessaire de savoir, la codification du travail par un empilement de règles internationales, européennes, françaises puis de modes de travail édictés au niveau de chaque entreprise. Ainsi pour Air France, les consignes sont regroupées dans un manuel, le GENOPS, généralités opérationnelles, qui autorise certaines approches à vue dans certaines conditions météorologiques. Ces recommandations deviennent des « *manières de travailler* » (Thomas), définissant les termes à employer. Concernant le train d'atterrissage à l'arrivée, on ne dit plus « *Sors-moi le train* », mais « *le train sur sorti* ».

Ces recommandations viennent améliorer la sécurité, présentant l'intérêt d'être plus souples et donc plus rapides que la réglementation internationale pour intégrer l'expérience collective immédiate. Par exemple, une analyse récente des accidents a montré qu'en cas d'approche difficile, le fait de confier le pilotage au copilote permettait de laisser libre le CDB, disponible pour prendre toute décision importante. La consigne de laisser le copilote atterrir en cas de difficultés peut donc être édictée dans certaines compagnies. Leur application est néanmoins laissée à l'appréciation des CDB. Aujourd'hui, les compagnies franchissent encore un pas en les éditant, rendant ainsi leur utilisation plus contraignante, mais permettant leur diffusion plus largement qu'au cours des séances de formation au simulateur.

Le langage codé encadre les relations, l'individu retranché derrière ce jargon figé ne pouvant laisser paraître ses sentiments. La procédure permet de dépasser

toute inimitié, de limiter le « *Facteur humain* » comme l'explique Véronique lors de vols difficiles où la procédure se substitue au contact humain : **«** *Quand on fait ce genre de vol, on est très professionnel, on se raccroche beaucoup au métier, aux procédures.* » La procédure devient le lien social, comme nous l'avons constaté à propos des PNC où, là aussi, l'équipage se forme seulement comme collectif éphémère au début de chaque vol, chacun sachant immédiatement comment s'insérer dans ce groupe ou cette forme configurationnelle et connaissant sa place exacte grâce à la normalisation complète des procédures. « *Cela laisse très peu de marge à l'interprétation, donc il n'y a pas de raison de ne pas être d'accord* » (Thomas)

Complétant ces règlements et procédures, le '*Nice to now*' (ce qu'il est utile de savoir) représente un ensemble de connaissances qui ne sont pas nécessaires au vol mais les « *trucs qui peuvent aider à comprendre* » (Thomas), par exemple la consommation de carburant dans tel mode de vol, l'influence de l'altitude sur la consommation de carburant, etc.

La procédure à respecter exprime aussi le cadre rigoureux dans lequel doit s'inscrire chaque geste de travail, accompagnant pour les jeunes pilotes le passage d'une aviation d'amateurs à une « *aviation professionnelle* » (Georges). Par ce respect, chacun démontre « *l'adhésion à un système de valeur qui est celui de la sécurité* » [MORICOT 1997 p 281].

Enfin, l'encadrement de chaque acte de travail par une procédure définie permet, comme dans l'ensemble du transport aérien, de reporter la responsabilité de l'acte sur celui qui a écrit puis validé ces normes. Confronté aux conséquences de chacune de ses décisions, l'agent du transport aérien se tourne vers la norme de travail pour prendre ses décisions et ainsi réduire la pression à la laquelle il est soumis. Comme dans les ateliers de maintenance, où le mécanicien ne pourrait vivre en ressentant directement le poids de sa responsabilité individuelle engagée, le respect de la procédure permet d'extérioriser le mécanisme de responsabilisation et de se protéger des conséquences de ses propres actes.

Cette importance de la procédure du travail explique pourquoi l'Etat français, comme les autres Etats, met une telle attention à contrôler à travers l'organisme de la DGAC chargé de la sécurité aérienne, la formation des pilotes à l'école nationale de Saint-Yan [LAVOREL 1987], école par où passe une grande partie des pilotes en formation.

L'imprévu standardisé

Le fonctionnement des systèmes aéronautiques se déroule normalement sans heurt ni problème. Les conditions météorologiques ou des pannes diverses peuvent conduire à un fonctionnement « *en mode dégradé* ». Contrairement à l'erreur humaine, qui marque une rupture, le « *fonctionnement en mode dégradé est de l'ordre de la continuité* » [MORICOT 1997 p 75]. AIRBUS répertorie ainsi ces situations suivant trois couleurs : le domaine vert désigne l'enveloppe de vol normal, l'automatisation est « *résistante aux erreurs* » ; dans le domaine jaune, où le risque potentiel est présent, l'automatisation est « *tolérante aux erreurs* » ; et le domaine rouge délimite les limites de vol [TARNOWSKI 1999].

Le temps est une des dimensions principales auxquelles se trouve confronté le pilote en cas de dysfonctionnement. En cas de problème lors du décollage, le temps de décision est de l'ordre de la seconde. *« L'incident appelle une réaction immédiate* » [SCARDIGLI 2001 p 127], le pilote doit alors mobiliser tout à la fois « *son savoir, son expérience, son intuition* ». Pourtant, même dans ces circonstances extrêmes, le travail du pilote est encadré. L'écran indique la panne, et la procédure à suivre s'affiche. Toute initiative est interdite, sous peine de ne plus comprendre ce qui se passe. La panne est intégrée dans le fonctionnement normal, comme une situation envisagée, prévue dans le briefing de préparation, déterminant des actions précises. Le déroulement du vol en cas de panne de réacteur, se gère comme une phase de vol avec des contraintes particulières, circonstances intégrées dans la formation au simulateur. « *Cela fait partie de notre métier, ce n'est pas particulièrement stressant* » explique Bernard.

La normalisation de la réaction répond à l'absence de transparence provoquée par le glasscockpit. La difficulté en est accrue, au moindre problème, la situation se dégrade très vite, la charge de travail augmente beaucoup et l'absence de compréhension des interconnexions rend le travail très difficile : « *Savoir ce qu'on a perdu, savoir ce sur quoi on peut compter, sur les vieux avions, c'était clair, on perdait un circuit, maintenant avec toutes les interconnexions, on a beaucoup de mal.* » (Médéric)

Pour contrer toute réaction non normalisée, l'ENAC au cours de sa formation s'intéresse particulièrement aux pilotes qui préfèrent s'appuyer sur leur instinct et leur compréhension de la situation, plutôt que de suivre la procédure. Car le fonctionnement en situation dégradé est difficile à étudier [CADIER 1996]. Pour tous les pilotes, le savoir-faire compte plus que les savoirs théoriques. L'intellectualisation du métier privilégie les capacités intellectuelles, privant le pilote d'une grande partie de ses autres ressources. Les pilotes sont habitués par leurs longues séances de simulateur à l'idée de la panne, à des manœuvres précises de réaction, c'est d'ailleurs souvent le seul moment où ils sont confrontés à de telles situations : « *Les procédures d'urgences ne sortent guère de leur place, sauf dans les simulateurs au cours* » [CADIER 1996 p 186]. Ce risque suprême de la mort, est pourtant pris avec distance par les pilotes, distance peut-être créée par le filtre des instruments. Ainsi Laurent explique : « *Rien, on traite une panne. Je me suis dit : tiens enfin ça bouge ! Un truc qui était intéressant, une fois, c'était un soir, on allait sur Montpellier après avoir fait un Strasbourg, manque de pot le brouillard s'est répandu sur Montpellier, on est allé se poser à Marseille. C'est le petit truc, cela change un peu le déroulement de la rotation* ». Paradoxalement, le temps passé au simulateur de vol à acquérir les stimuli en cas de panne, provoque l'accoutumance à l'idée de panne…

Standardisation des relations par le CRM

La relation entre les membres de l'équipage est une donnée fondamentale de ce travail en équipe qu'est le pilotage. Le travail du pilote repose en effet sur le recueil des informations nécessaires pour prendre ses décisions. Mais les pièges que peut receler toute communication sont nombreux, comme l'explique Véronique à propos du ton donné au moindre propos : « *On met parfois un ton dans les réponses, qui fait qu'on n'est pas du tout entendu de la façon qu'on pensait* ».

Aussi les compagnies ont-elles énoncé chaque terme des dialogues. Une première standardisation apparaît, celle du discours. Là aussi, différents niveaux de procédures, définies par l'OACI (organisation internationale des compagnies aériennes) ou par les compagnies, se croisent. Les procédures font partie du « *Need to Now* », les bases essentielles à connaître du métier pour travailler. Elles permettent l'interchangeabilité des pilotes, volant avec les mêmes pratiques et échangeant « *avec le même code* » (Thomas). Cette évolution représente une rupture complète avec les anciennes générations de pilotes :

> **Thomas :** *Il y a très longtemps, les équipages volaient toujours avec les mêmes copilotes, quand on veut parler des seigneurs de l'Atlantique, ils avaient leur copilote attitré. Effectivement, ils se comprenaient d'un clin d'œil ou du frémissement d'une oreille.*

Le CRM (Cockpit Ressource Management) vise explicitement à normaliser les relations dans le cockpit. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné l'aspect déjà connu de ce CRM : « *On en faisait déjà avant, comme M. JOURDAIN faisait de la prose sans le savoir* » (Véronique), parce que tout travail en équipe conduit naturellement à essayer de comprendre comment ce travail en équipe fonctionne. « *On a mis des mots sur des situations qu'on a tous connues* » (Bernard). Pour certains de nos interlocuteurs, cette démarche devenue omniprésente dans tout le transport aérien recoupe en fait des « *situations naturelles* » (Thomas). Selon Véronique, l'analyse des situations est une nécessité, le CRM a permis de décortiquer des situations et d'en comprendre les

mécanismes. Il permet de travailler dans un esprit de « *concertation* » comme dit Georges, ou de comprendre les problèmes de communication.

La normalisation a permis d'intégrer les femmes dans le cockpit en niant toute spécificité, ou de dépasser la relation dissymétrique entre les jeunes et les anciens. C'est une « *codification des rapports humains* » dit Georges pour qui cela représente une amélioration de la sécurité aérienne. Et pour Thomas **:** **«** *Cela ne change pas grand chose, le fait d'avoir des copilotes filles ou des CDB, mais moi je n'ai pas eu de CDB femme, je pense que cela ne pose pas de problème particulier, le boulot est quand même très cadré, on a tout un tas de procédures, tout est dit, tout est précisé dans les phases normales, ou dans les phases anormales avec les termes que l'on doit employer, tout est très cadré ».* Les rapports très codifiés encadrent la relation de pouvoir en lui ôtant l'illusion de la naturalité, retirant toute possibilité d'expression d'autres formes de pouvoir telle que les portent les rapports homme – femme.

La première approche de cette standardisation des relations dans le cockpit doit s'accompagner d'une analyse plus en profondeur de la représentation de la relation sociale impliquée par cette nouvelle démarche.

Une 'école de l'écoute'

Le CRM, dans sa première construction, repose sur l'écoute de l'autre, quel qu'il soit, sa parole ayant a priori autant de valeur que celle du plus qualifié. Les exemples abondent dans la documentation de l'OACI sur ces accidents provoqués par l'absence d'écoute. « L*e copilote a fait sa remarque mais il ne l'a pas dit fort, et ils sont morts* » (Claude), ou bien cet autre accident où le copilote signale un avion déjà présent sur la piste, ce qu'a refusé de croire le CDB.

La relation hiérarchique entre CDB et copilote, comme frein à la communication et à la remontée des informations, est souvent mise en avant : « *On peut avoir une attitude extrêmement hiérarchique, et bloquer toute*

relation » (Bernard). Face à ce phénomène, la mise en place du CRM a correspondu à la nécessité de donner la parole à tous et d'en tenir compte. Ceci constitue une nouvelle approche de la qualification qui est complètement intégrée dans la formation des plus jeunes, comme le montre la remarque de Laurent à propos des faits rapportés par les PNC : « O*n est complètement à l'écoute de ce que disent les PNC* » ou « *Personne n'est infaillible, il faut être humble dans ce métier, on écoutera toujours* » (Véronique). Ce « *droit à la parole* », comme dit Georges a été ouvert par le CRM :

> **Georges :** *Quand je suis arrivé, c'est là que ça commençait à changer. Il y avait eu des exemples d'accidents, parce que le CDB avait dit : on fait ça, et les autres n'avaient pas pu vraiment donner leur avis. Dans un équipage, on nous disait, vous êtes trois, donc il faut de la concentration. S'il y en a un qui n'est pas d'accord, il faut prendre son avis. Il a peut-être des raisons d'être inquiet ou d'avoir une autre opinion.*

Le CRM a mis par exemple l'accent sur l'analyse de relations humaines se dégradant, où le copilote ne sait plus comment intervenir pour rétablir le contact et craint de se faire à nouveau rabrouer. « *Parce que des fois plus on s'explique, plus on dégrade la situation* » (Véronique). La standardisation permet de dépasser le blocage du respect en s'abritant derrière des formules toutes faites et réglementaires : « *Comme il y a des annonces qui sont prévues, comme 500 pieds non stabilisés, on arrive à les dire. Quand c'est autre chose, c'est très difficile. Ce n'est pas écrit, ce n'est pas formalisé, … c'est dur.* » (Claude).

Le principe de l'écoute s'accompagne d'une remise en question de la dimension hiérarchique, qui s'oppose au travail collectif. La légitimation de l'égalité de chacun dans le travail collectif est justement ce qu'interroge Médéric :

> **Médéric :** *Avec les stages communs PNC et PNT, j'ai l'impression que le but est de faire une bande de copains qui se tapent sur le ventre, et qui va alors bien fonctionner, dans une situation délicate. Je suis complètement opposée à cette vision. Pour moi, le CRM c'est un groupe d'individus où chacun a une fonction bien précise, bien structurée, avec*

une hiérarchie claire. Surtout pas la bande de copains qui se tapent sur le ventre.

L'exemple du stage CRM permet à Médéric d'expliquer sa position :

Médéric : *J'ai fait un stage il n'y a pas longtemps, on était trois PNT avec une douzaine de jeunes PNC, un intervenant PNC et un autre PNT. L'intervenant PNC costard trois pièces, cravate, l'intervenant PNT souvent habillé plus décontracté. L'intervenant PNC : bon voilà, on va faire un tour de table, et chacun va nous dire ce qu'il a rencontré comme problèmes ; etc. On a commencé par les PNC, c'était très gentil, la jeune hôtesse qui disait je suis rentrée depuis trois ans, j'ai rencontré tel problème, alors le passager m'a dit ci, je lui ai répondu ça… cela a duré trois heures ! Qu'est-ce que cela apporte ?*

Mais cette disparition des distances n'est pas du goût de tous :

Médéric : *Tutoyer quelqu'un qu'on n'a jamais vu !… Quand je vois le copilote prendre le micro pour répondre à l'intervenant de piste qui appelle pour savoir si le pétrole est bon, alors qu'il ne l'a même pas vu, et qui lui dit : Tu me coules encore 500 litres, cela me choque. Pourquoi il le tutoie, il ne l'a même pas vu… entre PNC et PNT, oui, on va partir faire une rotation ensemble, on se retrouve en escale, oui le tutoiement peut se faire sans problème.*

Finalement, Médéric permet d'éclairer un aspect de cette question fondamentale sur laquelle nous reviendrons : le rôle du rapport hiérarchique et son fonctionnement dans le cockpit, qui entre en contradiction avec cette écoute solidaire où tout le monde est mis au même niveau.

La standardisation des individus par le CRM

A l'occasion de la mise en place du CRM dans les années 80, les qualités d'écoute sont recherchées et les critères de recrutement évoluent. Sont écartées les personnes autocratiques, les personnalités fortes, ceux qui ne s'intègrent pas dans l'équipage. C'est une nouvelle conception des relations hiérarchiques qui

voit le jour au fil du renouvellement de la population des PNT. Le recrutement doit éviter les caractériels autant que les champions [CADIER 1996 p 181]. Les pilotes rencontrés soulignent un lissage des personnalités :

> **Laurent :** *Aujourd'hui, il n'est pas question de prendre un gars qui est complètement autocratique et qui va écraser tout le monde. D'ailleurs, ce genre de personnage, quand on s'en perçoit au moment des entretiens de groupe, est éliminé. Parce qu'on veut des gens qui soient à l'écoute des autres, et pas quelqu'un qui prend ses décisions tout seul et qui n'écoute personne*.

Le recrutement des pilotes est en effet une donnée essentielle pour les compagnies, qui investissent des budgets très importants dans leur formation :

> **Martine :** *il y a le fameux profil du pilote américain qu'on doit avoir. C'est l'armée américaine qui avait défini le profil du pilote idéal, ni trop ceci, ni pas assez cela, un profil à peu près moyen au niveau du caractère ou des aptitudes, il ne faut pas être trop brillant non plus, il faut s'adapter… Ne pas prendre quelqu'un qui est trop caractériel, qui a trop de personnalité… on veut des moutons.*

Car « *le coup du pacha, c'est terminé* », à mettre en lien avec l'arrivée des nouveaux CDB « *pas laxistes, mais tout simplement plus humains* » (Laurent). Ces commandants imperméables à l'attitude préconisée par le CRM, avec des « *attitudes de refus du CRM* » (Georges), des « *attitudes autocratiques* » (Véronique) existent pourtant toujours, Notons aussi que ce sont surtout nos interlocutrices qui mentionnent ces attitudes autoritaires. *« Des fois le CDB a l'air tellement obtus que ce n'est même pas la peine d'essayer* » (Véronique). Les relations de vol sont alors beaucoup plus tendues :

> **Véronique** : *Ce qu'on peut faire c'est faire deux fois plus attention, être deux fois plus en alerte, c'est beaucoup plus fatigant, chaque fois qu'il donne un ordre, c'est : est-ce que je l'accepte, quand est-ce que je parle, quand est-ce que je me tais, des vols comme ça on en a tous faits, ce sont des vols qui laissent très fatigués… Quand on fait ce genre de vol, on est très professionnel, on se raccroche beaucoup au métier, aux procédures…*

Les stages en simulateurs devraient permettre de détecter l'attitude individualiste de certains, mais ceux-ci contournent le piège comme l'explique Véronique :

> **Véronique** : *Ce sont des gens parfois extrêmement pervers, qui font n'importe quoi. On sait très bien qu'ils ne travaillent pas carré, on les fait passer au simulateur, et là ils travaillent nickel… donc on ne peut rien leur reprocher. Ce sont des véritables poisons ces gens là. Mais il y en a peu. Sur les 4000 pilotes, il y en a 10 au maximum… ils sont des caméléons, ils savent changer.*

Ces personnalités d'une époque révolue font l'objet d'un suivi particulier par le collectif des PNT. Le réseau des copilotes construit en effet une solidarité en faisant passer les informations sur tel ou tel Commandant de Bord, essayant de comprendre et surtout de se rassurer soi-même sur sa propre attitude face à un refus de discuter. Car les avis peuvent diverger sur certains commandants, les copilotes s'entendant avec certains et pas avec d'autres. La réputation de ces CDB se fait au fil des discussions dans les cockpits, où « *ce sont souvent les mêmes noms qui reviennent* » (Véronique). Aussi les procédures internes à Air France autorisent-elles à demander à ne pas être affecté avec telle personne : « *Celui-là je ne veux plus voler avec, parce que ce n'est pas le peine de chercher la bagarre* » (Véronique). La gestion de cette liste des 'indésirables' est liée à l'importance donnée par la compagnie, à la bonne entente dans le cockpit comme élément de sécurité. Le signe d'un « *refus du CRM* » est atteint lorsque certains CDB recueillent jusqu'à quarante demandes de copilotes souhaitant ne pas voler avec eux.

La spécification de 'caractériel' paraît courante, elle évacue cette situation comme anormale mais relevant de la seule personnalité de certains individus. Pourtant ces qualités recoupent celles de la première génération de pilotes. Une figure émerge de ces références, celle du « seigneur de l'Atlantique ».

Aux origines du mythe du pilote

C'est avec un brin de nostalgie que Médéric cite ces pilotes mythiques aujourd'hui disparus : « *Quand j'étais copilote, il y avait encore des Commandants de Bord qui étaient très particuliers… j'ai connu des gens qui sortaient vraiment de l'ordinaire, maintenant on a tous tendance à être standards, c'est la formation qui veut ça, c'est l'origine des gens… ceux qu'on appelait les seigneurs de l'Atlantique, le mec qui sortait les gants blancs pour décoller l'avion ou pour l'atterrir, et qui disait après au copilote : tiens, maintenant tu peux t'amuser…* » (Médéric). La première distinction était opérée à l'époque par l'affectation sur les grandes lignes traversant l'Atlantique, imposant dans les premiers temps une très grande connaissance du transport aérien, où même la navigation aux étoiles était nécessaire, les autres lignes permettant de garder la terre à vue en permanence. « *La traversée de l'Atlantique, c'était quelque chose à cette époque* » (Jean). Toutes les personnes rencontrées font référence à ces CDB datant d'une autre époque, les évoquant comme des 'caractériels'.

> **Georges :** *Quand je suis arrivé, il y avait plus de personnalités ou de caractériels comme CDB, des gens qui avaient une personnalité qui ne tenait pas compte des autres, qui faisaient à leur façon. Il y avait des commandants de bord qui shuntaient un peu l'avis des copilotes ou des mécaniciens. Ils avaient leurs idées. Ils ne demandaient pas notre avis.*

Cette ancienne génération possède des caractéristiques liées à son histoire particulière, à ses conditions d'entrée dans le métier et aux formes de travail de l'aviation dans les années 50 et 60. Une majorité des pilotes étaient alors très jeunes et d'une formation quasiment autodidacte. Ils forment la source principale de recrutement dans les années 45 – 50. Ces pilotes issus du cadre individualiste de la « chasse » prenaient leurs décisions sans en référer à personne, continuant ainsi à faire ce qu'ils avaient toujours fait. Cela pouvait aller jusqu'à couper la radio quand la voix du contrôle aérien les gênait trop. « *Ils n'acceptaient pas trop les remarques, c'était les meilleurs, c'était les plus forts* » (Georges). Mais cette autorité n'était pas remise en cause : « *Leur*

autorité était légitimée par le fait qu'ils avaient de l'expérience, ils avaient beaucoup volé ».

Ces « *tontons-macoutes* », comme les surnomme Martine en mentionnant leur « *pédagogie très autoritaire* », se faisaient forts de donner aux jeunes pilotes débutants un véritable apprentissage de l'autorité. Cette caricature du pilote, Martine l'a rencontrée et le décrit ainsi :

> **Martine :** *C'était le Commandant de bord typique ancien, avec les gants blancs et le thé, la casquette et les gants blancs, la casquette même la nuit, je n'ai toujours pas compris pourquoi, et il coupait le cockpit en deux. C'était : Ne touche pas de ce côté.*

Olivier WILMART en décrit un autre, instructeur de surcroît : « *Un physique à la Clark Gable, excellent pilote (il a ramené en 7 minutes un B 707 de son altitude de croisière à un terrain allemand pour sauver son mécano en train de faire un infarctus)… il a ses lubies, comme le port obligatoire du képi. Aucune disposition pour faire de l'instruction, aucune patience, et un caractère complètement lunatique* »

Et Martine de citer encore ce cas d'un instructeur, hurlant dans le cockpit, insultant les élèves et les traitant de « *bon à rien* », tout cela sous l'œil des passagers : « *Il y en avait certains qui arrivaient à faire pleurer les copilotes, on disait 'écraser les gens sur la moquette, dégrader l'élève' ».* Le pouvoir non partagé reste aux yeux des pilotes la caractéristique de ces anciens, qualifiés par exemple par Georges d'autocratiques. Nos interlocuteurs les caractérisent comme « *des vieux CDB un peu grincheux* » (Thomas), « *le CDB désagréable, autoritaire, qui ne partageait pas ses décisions, qui ne demandait rien* »

Le modèle originel du CDB s'appuie sur l'archétype du Commandant de la marine, décidant de tout :

> **Jean :** *Le problème qui se posait à l'époque, c'est que le CDB disposait de tout et permettait ou non au copilote de prendre les commandes. Quand j'étais à EAS, le CDB prenait les commandes à l'aller et les laissait au copilote au retour. Il était tout seul à bord, à décider, à*

prendre toutes les dispositions. Il y a une époque où le CDB ne tenait pas à ce que le copilote prenne une quelconque décision. Le copi prenait le crayon, il notait ci ou ça, il gardait le contact radio avec le contrôle sauf dans certaines circonstances…

C'était aussi « *le droit et le devoir exclusif* » [LAVOREL 1987] du Commandant de Bord de garder la main sur la manette de gaz afin de décider, en un instant, d'une éventuelle remise de gaz au cours de l'atterrissage.

Ce mode de fonctionnement heurte nos jeunes pilotes pour qui dialogue et sécurité vont de paire. Ils se demandent « *s'il y a un problème, qu'est-ce qui va se passer* » (Laurent), s'interrogeant si les PNC en rupture de dialogue avec le CDB lui feront confiance en cas d'incident. Le copilote est aussi en droit de se demander comment la moindre remarque va être reçue. Cette distance entretenue par l'attitude du CDB, se traduit par une prise de distance identique sur le vol : « *Cela ne conduisait pas à des situations dangereuses, donc on laissait faire* » (Georges). Le copilote se met en extériorité par rapport au vol, en situation de repli et donc en incapacité de réagir.

Véronique : *A EAS, il y avait de la distance vit à vis de certains CDB, comme Jojo la terreur qui envoyait paître tout le monde. Moi, il ne m'effrayait pas. Il rudoyait les PNC qui arrivaient en retard. Moi, il m'est arrivé une fois d'être en retard, je lui dis : je suis désolée, je le sais… et cela s'est terminé là. Je n'ai pas eu de soucis avec lui.*

Le lien entre « *l'attitude anti-CRM* » et cette ancienne génération est particulièrement éclairé par le processus qui a permis d'analyser ces attitudes puis d'en sortir. Les gros porteurs, intégrés dans les flottes au début des années70, accompagnés d'un saut technologique opéré à l'occasion, sont maintenant considérés comme des avions fiables par eux-mêmes. Les années 80 correspondent à l'intégration dans les flottes d'avions dits « de nouvelle génération », où le concept d'équipements est remplacé par des « calculateurs » qui correspondent entre eux par bus numériques. La technologie semble résoudre la question de la sécurité. Mais dans la même époque, plusieurs accidents, amplifiés par la mise en ligne de ces gros porteurs qui peuvent

transporter chacun jusqu'à 450 personnes, montrent que la technologie ne peut répondre à tout. Le transport aérien a besoin d'une nouvelle approche de la sécurité. L'investissement de toutes les compagnies dans cette nouvelle approche des « Facteurs Humains » répond à ce besoin. Les années 80 coïncident avec le départ en retraite de cette génération de pilotes qui avaient commencé leur carrière dans l'armée de l'air pendant la seconde guerre mondiale. Leur départ permet l'entrée d'une nouvelle génération très différente, ayant appris à piloter en équipage dès leur début à l'ENAC, une génération de pilotes qui apparaît plus solidaire, mais aussi plus homogène.

Apparaissent ainsi deux profils types de pilotes. D'un côté l'ancien Commandant de Bord, pilote éprouvé sur long-courrier, imbu de sa personne, misogyne, souvent embauché après un passé de pilote de chasse pendant la guerre, décidant de toutes les dimensions de l'organisation du vol et gardant une distance même rapport aux copilotes. De l'autre une nouvelle génération de pilote, ayant connu des premières années difficiles, ouvert à des équipages mixtes, acceptant le regard critique du copilote et prêt à écouter son avis tout en gardant le sens de la mission.

Ce contrôle des comportements est complété par celui du corps.

Le contrôle des corps

Dans l'esprit des concepteurs des « Facteurs Humains », ce regard porté sur la personnalité du pilote doit être complété par le contrôle du corps, envisagé comme imparfait. La personne humaine ne répond pas aux stimuli aussi sûrement que le ferait une machine, elle ne communique pas aussi bien que ces machines numérisées, de plus le fonctionnement biologique n'est en rien comparable à celui de la machine. L'approche ergonomique de la fatigue, des horaires, des défaillances humaines est une des composantes majeures du Cockpit Ressources Management (CRM).

Certes l'OACI rappelle que « *l'élément humain est la partie la plus souple, le plus adaptable et la plus précieuse du système que constitue l'aviation* » [OACI 1989]. Mais c'est aussi à ses yeux un corps d'abord caractérisé par ses faiblesses. La première approche de l'OACI en 1989 le montre : « *L'approche axée sur le 'Facteur Humain' vise à comprendre les possibilités et les limitations humaines prévisibles* » [OACI 1989 p 3]. Et d'expliquer la démarche par l'histoire de l'aviation : les premiers avions créaient des conditions de vol très difficiles qui affectaient les performances physiques des pilotes, tels que le bruit, les vibrations, les contraintes climatiques dans des cockpits peu protégés.

La médecine aéronautique, plus motivée sans doute par les recherches militaires concernant l'aviation de chasse ou par la recherche spatiale que par les conditions de travail des pilotes de ligne, a été aux avant-postes de ces études sur le comportement humain. Les médecins ont été rejoints par les ergonomes des postes de pilotage, qui examinent la morphologie des pilotes, les besoins physiques, les relations des pilotes avec les signaux et indications, la tolérance envers l'environnement… L'étude de la fatigue, des rythmes circadiens, du sommeil, du stress ont complété ces études [OACI 1989]. Ces critères ergonomiques, antérieurs aux CRM, ont été intégrés dans cette nouvelle problématique au point que l'OACI y consacre un de ses manuels [OACI 1992]. C'est aux comportements des pilotes que se sont surtout intéressés ces ergonomes, montrant avec des courbes comment les capacités s'infléchissent en fonction du stress ou de la fatigue. Les conseils et consignes en découlent, tels que dormir l'après-midi quand on part le soir, conseil évidemment impossible à suivre : « *il est impossible de dormir sur commande l'après-midi* » (Thomas).

Cette normalisation du comportement humain et des relations sociales vise à occulter les contradictions internes au monde des PNT, notamment les contradictions liées au modèle hiérarchique, en intégrant l'ensemble des intervenants dans un système technique parfait. Mais les questions d'autorité et de rapport social réapparaissent à l'occasion de la panne.

Jusque dans la panne, la normalisation encadre les réactions du pilote et détermine ses choix. L'interdépendance avec les autres groupes sociaux qui

concourent à la mission définit l'autre mode de résolution des arbitrages nécessaires à la conduite de la mission.

II. La soumission à la rentabilité par l'intégration

Le deuxième mode de contrôle par les directions des compagnies de la prise de décision, repose sur la construction du groupe professionnel des pilotes avec lequel les directions des compagnies aériennes sont alors en mesure de passer une alliance. Un premier obstacle à cette alliance réside dans les contradictions internes au groupe des pilotes. Ainsi la gestion par l'individu du risque, à l'aide du collectif de travail, s'oppose à sa position inscrite dans un rapport hiérarchique, qui fait obstacle à ce même travail collectif. La résolution de cette contradiction s'opère à travers une appropriation par le collectif de cette dimension de la sécurité. Elle se passe en deux temps, la conjuration de la dimension humaine du travail, comme nous l'avons vu en analysant la notion de « Facteurs Humains », qui mène à une insertion de l'activité du pilote dans le modèle industriel, et la construction d'un collectif des PNT suivant le modèle sociologique de la profession.

Cette démarche s'apparente à un double mouvement, d'un côté le groupe gère le risque créé par l'individu, de l'autre l'individu s'insère dans ce même groupe par une démarche d'adhésion et de reconnaissance. Si la standardisation de l'individu et son insertion aboutissent à la négation de son humanité, le collectif, mis à mal par le rapport hiérarchique, se reconstruit pour permettre au pilote de se recréer une identité. Aux yeux des pilotes, le groupe est souvent présenté comme uni et exempt de contradictions: « *Il faut bien concevoir que les relations de travail qu'on a avec nos copilotes ne sont pas les mêmes qu'au sol. Je dirais qu'il y a à 80 % des relations amicales, de copains, de gens qui partagent la même passion avec 15 ou 20 ans d'écart* » (Thomas). La cohésion de ce groupe repose sur l'occultation des rapports hiérarchiques internes et de tout ce qui pourrait diviser ses membres tel que l'origine sociale, les compétences différentes, la mixité, nouvelle dans les cockpits, ou les progressions de carrière. L'adhésion à ce groupe passe par la passion partagée et l'histoire commune, dans un rapport social commun au 'reste du monde'. Les pilotes sont alors confrontés à un paradoxe : le rapport social dans lequel ils s'inscrivent, d'un côté leur assure le pouvoir absolu dans l'avion, mais de

l'autre leur confère une position de salariés subordonnés à l'employeur dans le cadre de la compagnie.

Afin de saisir les modes de résolution de la tension entre rentabilité et service public, nous serons amenés à étudier les dimensions contradictoires des mécanismes d'autorité dans le groupe des pilotes, la construction de ce groupe par delà ces mécanismes de division et le processus d'alliance qui en résulte avec les directions des compagnies.

A. L'autorité contradictoire

La répartition des tâches au sein du cockpit permet de répondre aux multiples sollicitations dans une administration tendue du temps. La gestion du risque, notamment celui introduit par l'erreur humaine, est portée par un collectif où chacun intervient depuis sa position organisationnelle avec ses connaissances et ses perceptions. Ce groupe est structuré autour du rôle contradictoire du Commandant de Bord, qui concentre la responsabilité de la mission et l'autorité sur les autres membres de l'équipage, tout en étant lui-même susceptible d'erreurs et donc soumis au contrôle collectif.

Le collectif de travail : des taches réparties

Les tâches au sein du cockpit ont été répertoriées autour de cinq fonctions distinctes : la mécanique, la navigation, la radio, le pilotage et le commandement. Ces cinq fonctions correspondaient aux cinq métiers présents dans le cockpit pendant les années de développement du transport aérien en ligne. Elles cernent aussi différents domaines de connaissances et relèvent de perceptions différentes du vol, soit tournées vers l'appareil lui-même pour le mécanicien, soit projeté dans l'espace pour le navigateur ou la radio.

La réduction progressive des membres de l'équipage technique (la conduite à deux a été instaurée au cours des années 80) a conduit à une évolution de la répartition de ces tâches. La disparition successive de chacun de ces métiers (navigateur, radio, puis mécanicien) et la répartition de ces tâches sur ceux qui restaient ont à chaque fois donné lieu à une complexification technique des

systèmes rendant supportable la surcharge occasionnée pour les membres restant de l'équipage. Ainsi, le navigateur a disparu lorsque la mise en place d'un réseau de bornes et de balises a permis de situer l'avion de façon précise, rendant obsolète le point aux instruments à partir de la position des étoiles. Le passage au pilotage à deux a traduit, dans les années 80, la perception de la mécanique comme une question résolue par les progrès technologiques et notamment l'entrée de la numérisation des données, cette même approche accompagnant la construction de la sécurité autour du « Facteur Humain » comme nous l'avons vu.

A l'occasion de la mise en place du pilotage à trois, dans un schéma repris par la suite pour le pilotage à deux, les fonctions de navigation, communication et pilotage sont regroupées et réparties dans le cadre d'une fonction unique de pilote, s'appliquant au Commandant de Bord comme au copilote. Seule la fonction de commandement reste du domaine exclusif du Commandant de Bord. Les deux pilotes se répartissent les phases de vol. Le pilote en fonction prend en charge durant cette période la responsabilité du pilotage. Il est celui qui pilote réellement la machine, qui fait le décollage ou l'atterrissage. Pendant ce temps l'autre, qu'il soit CDB ou copilote, gère les communications radio, les pannes éventuelles, la fonction de navigation. Mais l'ordre hiérarchique n'est pas bousculé pour autant, comme le signifie le respect des positions dans le cockpit. Chacun est 'en fonction' à sa place, le CDB est toujours à gauche, le copilote restant à droite. Le pilote en fonction donne les ordres à la machine, il indique au pilote automatique les changements de cap, d'altitude, garde une main sur le volant et une autre sur la manette en cas de pilotage à la main. Il donne des consignes à l'autre, telles que de sortir les volets ou le train pour mettre l'avion en configuration. L'un pilote, l'autre se trouve en situation de support.

Ce travail d'équipe, où celui qui donne les consignes est indifféremment l'un ou l'autre, montre une véritable égalité dans le concret du travail. L'organisation des rotations au sein du vol est très normée afin de permettre le repos maximum des deux. Le temps est partagé en 'nappe', des pauses de 20 minutes que l'on peut prendre sur son fauteuil, l'autre étant prévenu. Lorsque le copilote est doublé, pour les étapes les plus longues, une couchette est mise à disposition.

Ainsi, pour un vol vers l'Amérique Latine, hormis la première demi-heure au départ et une heure à l'arrivée, le reste du temps est divisé en tranches où chacun des pilotes se repose à tour de rôle. S'effectue alors une répartition des décollages et atterrissages. Entre en jeu le nombre d'atterrissages et décollages effectués récemment, puisque les réglementations européennes imposent d'effectuer au minimum trois atterrissages et trois décollages tous les trois mois pour conserver le bénéfice de la qualification. Quand les agents partent en congés ou sont malades, le nombre de décollages et d'atterrissages n'étant plus suffisant pour conserver la qualification, le pilote peut être amené à refaire un passage au simulateur et à réviser un minimum de connaissances pour retrouver son habilitation. La compagnie tient donc un décompte des atterrissages et décollages de chaque pilote. Les arrangements sont toujours possibles : « *Los Angeles, j'y ai été il y a quinze jours, si tu veux le faire* », ou bien « *Je rentre de vacances, j'ai envie d'en faire* ». Ou bien le choix de ces atterrissages où les pilotes savent qu'ils pourront faire un tour de piste à vue, par exemple aux Antilles en passant sur de petites îles. Les discussions informelles semblent être la règle :

> **Laurent** : *Cela dépend aussi de la fatigue des gens, cela m'est arrivé de ne faire ni décollage ni atterrissage sur une rotation. Parce que j'avais de l'avance, il y en avait un qui avait du retard et c'était très bien comme ça. Moi je fais de l'aéroclub une fois par semaine, donc des atterrissages et décollages j'en fais plein, cela ne me dérangeait pas.*

Cette vision angélique des rapports dans le cockpit est vite remise en cause : le Commandant de bord décide de tout, quelle que soit la liberté de parole laissée aux autres membres de l'équipage : *« Normalement, c'est toujours moi qui décide. En général, je laisse le choix au copilote, et cela s'arrange bien. »* (Martine). C'est ce qu'exprime le soulagement qu'affichent les plus jeunes, devenant CDB et qui ont enfin l'occasion de choisir eux-mêmes leur phase de vol. « *Je sais que j'ai été plus de 15 ans copilote, et au bout de 15 ans j'en avais marre* » (Georges). Car la meilleure part échoit au CDB, comme prérogative de sa fonction : « *Quand on a un équipage renforcé et qu'on est trois à bord, le CDB prend le tour de repos central, cela lui fait une garde avant, une garde après et il se repose au milieu, c'est ce qui est le mieux »* (Claude).

Au delà de ces arrangements autour des phases de vol, la répartition égalitaire des tâches est de règle dans le cockpit.

Le crosscheck

Cette répartition des tâches au sein du cockpit est doublée par le principe du crosscheck, le contrôle réciproque entre les membres de l'équipage technique. Il vient en appui d'une confiance donnée *a priori*, puisque comme dit Georges : « *Les gens sont qualifiés, ils sont formés, donc on n'a aucune raison de ne pas leur faire confiance* ». Le principe de redondance et de contrôle mutuel des données techniques a conduit à toujours doubler voire tripler les équipements pour chaque fonction aéronautique. Le même état d'esprit règne dans le cockpit, la vérification et la réitération sont des éléments fondamentaux du travail. Ainsi le pilote, mettant les volets dans une position, vérifie que la vitesse est compatible. L'autre pilote vérifie que les volets ont bien été positionnés en fin de manoeuvre. Les PNT sont donc habitués à ce que quelqu'un vérifie ce qu'ils font, dans un esprit de compagnon où, comme dit Claude : « *C'est son boulot de vérifier que je ne fais pas bêtise. Et c'est aussi mon boulot de vérifier que lui ne fait pas de bêtises*. » Un métier de « *paranoïaque » (*Bernard), la vérification se fait même si on sait que l'autre est un professionnel reconnu. Cette même vérification s'applique à toutes les informations fournies dans le cadre de la préparation du vol, redondance ou méfiance qui peut vexer d'autres corps de métier.

> **Véronique** : *On se rend compte qu'on peut toujours faire des erreurs. Un jour, j'ai vu qu'il y avait les quatre voyants hydrauliques allumés, et j'ai demandé au mécanicien navigant : qu'est-ce qu'il y a ? Il a dit : ah non tu as raison, ce n'est pas normal.*

Cependant l'ingérence dans le domaine réservé du mécanicien navigant, le dernier domaine (hormis le commandement) non partagé dans le cockpit quand il y a encore un mécanicien navigant, ne se fait pas toute seule :

> **Véronique** : *Les mécaniciens n'aiment pas être surveillés, parce que les pilotes et copilotes ont les mêmes domaines mais le mécanicien a son*

propre domaine, la mécanique. Et quand le pilote se mêle de mécanique, il y en a qui se vexent.

En même temps, le crosscheck s'oppose à la hiérarchie, le rapport fonctionnel étant différent du rapport hiérarchique :

> **Bernard :** *Le rapport hiérarchique peut fausser la surveillance de l'un par rapport à l'autre. C'est simple, un jeune copi qui commence et qui n'a pas encore trouvé ses marques, s'il a un doute sur la trajectoire ou autre, normalement il doit exprimer ce doute.*

Cette conception d'une égalité face à l'erreur marque toutes les relations au sein du monde des PNT : « *On n'a pas trop de rapports hiérarchiques. Même avec les chefs pilotes, on fait le même métier, et chacun sait qu'on peut faire une connerie. Il faut donc éviter de se moquer trop des autres, il peut y avoir un retour de bâton rapide.* » (Thomas). L'aviation se présente comme une école de respect et de tolérance, de rigueur et d'humilité, où les prises de décision sont rapides, la remise en question permanente [BOURNETON 2002 p 45]. Mais la position hiérarchique du Commandant de Bord vient bousculer cette première représentation du travail dans le cockpit.

La mission du CDB ou la gestion de l'imprévu

Commander veut dire donner le sens du travail de chacun en l'intégrant dans un sens commun, en l'occurrence la mission. Au sein de cette mission, le rôle de Commandant de Bord prend le sens d'une « *sublime responsabilité* » [CADIER 1996 p 181]. Celui-ci axe tout son travail vers la sécurité comme priorité absolue. L'évolution des textes montre combien ce rôle de Commandant de Bord s'est affirmé peu à peu depuis une simple position de premier pilote à celle de chef de mission [LAVOREL 1987].

Le CDB apparaît donc d'abord, aux yeux des pilotes rencontrés, comme le responsable de la mission, celui « *qui a tout sur les épaules* » (Claude), celui qui dirige l'équipe et doit être présent pour les passagers (Laurent), le « *tête de*

l'équipage » qui permet son bon fonctionnement (Médéric). Car la première dimension de ce rôle de CDB est le contrôle du travail de l'équipage :

> **Véronique** : *C'est notre boulot d'avoir un œil partout. On m'a dit en formation : un CDB, s'il reste plus de 5 minutes assis sur son siège, ce n'est pas normal. Quand on arrive on commence par voir le coordo, on se met d'accord avec le CCP sur la préparation de l'avion, on monte au poste, on pose sa sacoche, puis on va voir le mécanicien qui prépare la machine, mais après il faut aller voir où en est l'embarquement, s'il a commencé ou pas… Le CDB bouge beaucoup à terre, il est là pour superviser.*

Confiant ainsi la partie technique du vol au mécanicien navigant, et la préparation technique de l'avion au copilote, le CDB est libéré pour faire « *l'agent de liaison* », comme dit Véronique. Elle stigmatise l'attitude du CDB qui attendrait en lisant son journal que les autres préparent tout, ouvrant ainsi la voie à la déconsidération. Il donne le ton pour l'ambiance : « *L'équipage est comme un miroir, si on rigole, il rigole. On lui donne un peu de notre énergie*. » (Véronique)

Parce que le travail dans le cockpit repose d'abord sur une répartition des tâches et des fonctions, chacun des participants possède une partie de l'information nécessaire pour traiter un problème. Le CDB acquiert une fonction intégrative, regroupant les informations nécessaires et dispersées pour prendre la bonne décision. Il peut même contacter, par une liaison satellite permanente qui couvre maintenant tout le globe, le service technique de la compagnie et traiter avec un ingénieur système. Il se sert de toutes les informations que peuvent apporter les autres membres de l'équipage ou le sol. Ce réseau peut fournir les indications, y compris pendant le vol, sur l'état de la météorologie pour les terrains de déroutage éventuel, ou bien sur la route d'approche de l'aéroport de destination. Il est au centre d'un réseau de plus en plus grand, un réseau abstrait intégré dans la technologie qu'il utilise [SCARDIGLI 1992 p 108].

Le correspondant, qu'il soit dans le cockpit ou en relation par radio, peut convaincre le CDB de la solution qu'il préconise en étayant sa démonstration. Mais celui-ci peut aussi prendre en compte d'autres éléments conduisant à une

décision différente. Par exemple la présence à bord d'un malade peut conduire à opter pour un déroutage. Thomas raconte ainsi un de ces choix difficiles où de nombreux paramètres entrent en jeu :

> **Thomas** : *Une fois on a trouvé à bord une femme et une enfant qui étaient toutes les deux dans les 'vapes', avec des plaquettes de médicaments à coté, on n'est pas médecin, il y a là des décisions à prendre, c'est fonction du pétrole qu'on a parce qu'on ne peut aller n'importe où, c'est fonction de la machine et des terrains qu'on survole, pour pouvoir se poser, de la météo là bas, il y a plein de choses à prendre en compte.*

Le concept de mission prend alors tout son sens, comme gestion globale du vol dans toutes ses composantes, relation avec les passagers ou avec le personnel de l'escale, décisions prises quant au report du vol, problèmes de météo, etc. Le CDB gère l'incertitude [MORICOT 1997]. Tout ceci lui laisse une marge de décision importante, notamment quand les problèmes ne sont pas répertoriés dans les notices. Les connaissances qui entrent alors en jeu relèvent de dimensions multiples : la connaissance de la machine, du réseau, des possibilités de dépannage dans telle escale, des nuisances créées pour les passagers. Cet échange d'information requiert de la part du CDB une qualité, celle de savoir amener les membres de l'équipage à partager de l'information, ce qui met au premier plan des qualités telles que l'attention portée aux autres (Véronique), pour aller chercher ces informations. A partir de ce regroupement des informations, le CDB est en mesure de prendre, seul, la décision. Le copilote propose les solutions, mettant en avant les choix éventuels, et signalant, comme c'est son rôle, un risque éventuel :

> **Véronique** : *Comme copilote, je me reposais beaucoup sur le CDB. Je donnais mon avis, j'analysais, mais à un certain moment c'était son domaine et je ne rentrais pas dedans.Je me mettais en retrait, ce n'est pas moi qui prenais la décision même si je proposais plein de choses.*

Le législateur fait obligation au Commandant d'exercer son jugement [JOUANNEAUX p 303]. Ce choix est partie intégrante de la mission qui suppose d'envisager le plus possible toute éventualité pour éviter toute surprise

(Bernard). Dans la mesure où toutes les décisions se prennent après regroupement des informations et consultation, le commandement ressort alors moins de la décision autocratique que de la responsabilité attribuée. Ce n'est pas le CDB, seul contre tous, qui décide, solution qui ne serait pas réaliste comme le souligne Thomas. La concertation nécessaire avec le reste de l'équipage, où chacun donne son avis, mène à un système de décision collégiale.

Cette responsabilité se traduit concrètement par une responsabilité pénale : « E*n cas de problème c'est lui qui est pénalement responsable, c'est lui qui va aller en prison* » (Georges). La responsabilité « *de l'exécution de la mission* » (L 422-2 du Code de l'Aviation civile) est d'ordre juridique, « *le CDB détient l'autorité par sa fonction* ». La responsabilité, l'autorité, la décision, forment un tout. Le CDB a délégation du Directeur général de la compagnie pour mener à bien la mission. Il a autorité sur l'équipage de bord et sur toute personne embarquée. Son pouvoir de contrainte s'étend aux passagers turbulents [JOUANNEAUX 1999 p 20]. L'exercice de sa responsabilité doit être conforme aux règlements, mais il peut déroger au nom du principe de sécurité [JOUANNEAUX]. Et là apparaît une injonction paradoxale : d'une part le pilote doit respecter les réglementations. D'autre part il doit affronter toute situation nouvelle: « *La compétence du pilote reste le garant de la compréhension de la réalité* » [JOUANNEAUX p 23]. C'est pourtant la solitude du Commandant de bord face aux décisions qui émerge de ce travail collectif. En cas de décisions délicates à prendre, la responsabilité liée à cette fonction reste individuelle. Le schéma du Commandant « *seul maître à bord après Dieu* », n'est jamais très loin, ce que bien sûr Médéric, notre interlocuteur le plus proche de cette conception, justifie par le principe de la hiérarchie, au sommet de laquelle se situe le CDB, responsable du vol :

> **Médéric :** *On a beau être au 21ème siècle, on fonctionne toujours comme à la belle époque de la marine marchande, où le capitaine était seul maître à bord après Dieu, on est toujours dans cette logique. Par la responsabilité, reconnue par les textes, du CDB.*

Aussi cette place du CDB, autonome dans ses décisions et chef de mission, est-elle ressentie comme valorisante : « *On me proposerait d'être CDB sur une*

bicyclette, je partirais aussitôt pour être CDB sur la bicyclette » (un CDB rencontré). C'est cette dimension qui séduit Martine :

> **Martine :** *Il y a un côté prestige, le côté du commandement, l'aboutissement de notre carrière, et puis on est vraiment responsable de la mission, c'est comme quand on est lâché tout seul sur un petit avion, tout repose sur vous en fait, dès qu'on a quitté le sol, en fait même le parking. On a l'impression d'être dans sa propre entreprise.*

A coté de cette fonction, la place du copilote est beaucoup plus contradictoire.

Le copilote

Le second membre de l'équipage technique est le copilote, ou Officier Pilote de Ligne, appellation officielle mais peu utilisée. Le copilote apparaît comme étant pilote en second, derrière le CDB. La place pourtant marginale du copilote au sein de l'équipage est la conséquence de l'attribution des deux responsabilités principales, celle de l'équipage technique au CDB et celle de l'équipage commercial au Chef de Cabine Principal. Ce sont « *les deux personnes les plus importantes de l'avion* » (Laurent). A leur côté, le copilote est « *transparent* » (Laurent), il n'existe pas. « *Il était une quantité négligeable pour certains anciens CDB il y a vingt ans, on se demandait pourquoi il était là* » (Georges).

Le positionnement du copilote dans le cockpit du 747, caché derrière le mécanicien navigant, est renforcé par les missions qui lui sont imparties, gérant « *ce qui ne se voit pas* » (Véronique) tel que le départ, la route, la technique. Il peut se retrouver en retrait si le CDB ne lui impartit pas des missions claires, l'intégrant dans le travail d'équipe. L'ensemble des intervenants préfère en effet directement s'adresser au CDB, que ce soit le coordo au sol, ou le chef de cabine principal durant le vol. C'est donc au CDB de donner clairement la consigne de s'adresser au copilote, qui est en mesure de régler la plupart des questions.

> **Véronique** : *On dit souvent que les copilotes sont les GP (personnels des compagnies bénéficiant de facilités de voyage) qui sont sûrs d'embarquer. J'ai souvent eu l'impression, comme copi, d'être la 5ème*

roue du carrosse. Parce que tous les personnes qui rentrent dans le cockpit, dans le 747, voient en premier le mécanicien navigant, et sinon après c'est le CDB qu'on voit. Le copi n'existe pas. Géographiquement, le copi est à l'avant à droite, et on entend très mal dans le 747, c'est un poste assez bruyant. Le copi là bas au fond, on n'est jamais pressé de le voir.

Pourtant, pour nos interlocuteurs, le copilote est bien le commandant en second dans l'avion. C'est lui qui est responsable de l'avion lorsque le CDB est en déplacement au sol, avec les personnes de l'escale ou à l'enregistrement. C'est aussi à lui d'être vigilant et d'être prêt à assumer une évacuation toujours possible de l'avion, par exemple en cas de fuite de carburant. Il devient le CDB si celui-ci n'est plus en capacité de remplir sa fonction. En cas de changement de rotation, s'il faut l'avis de l'équipage technique c'est aussi au copilote de répondre. Le CDB et le copilote ont fondamentalement un positionnement différent dans chaque phase de vol.

Véronique : *Par exemple, le copilote voit une piste, il se dit : je vais me poser. Le CDB se dit en permanence : si je ne me pose pas, qu'est-ce que je dois faire. Qu'est-ce que j'ai comme carburant, quel terrain est ouvert. Le pilote pense : oui, mais si…. Le copilote est prêt à se poser. Le CDB est prêt à redécoller.*

Le copilote intervient dans la prise de décision en fournissant les informations nécessaires et en proposant des choix. Il est le « *Gimini Cricket* » du Commandant de Bord, comme dit Véronique, celui-ci tenant compte ou non des avis : *« Tu prépares le vol, tu as une fourchette de carburants. Tu te dis, moi je prendrais bien telle quantité. Et le CDB dit : moi je vais prendre un peu moins, ou un peu plus. »* Il est aussi celui vers qui le CDB se tourne en cas de problème technique, de même qu'auparavant, avant sa disparition, il se tournait vers le mécanicien. Apparaît donc une grande frustration du copilote, qui « *entre dans un dispositif où tout est encadré* » (Thomas), qui « *pense beaucoup* » (Véronique), qui « *amène les éléments sans être jamais sûr que la décision qui sera prise serait celle qu'on voudrait* » (Thomas). « *Parfois on voit le CDB prendre la mauvaise solution, et on râle* » (Véronique).

> **Thomas** : *Quand on passe CDB, on devient son chef. Une fois qu'on est dans l'avion, on n'est plus embêté, on donne le la. Si on est de bonne nature, on mettra dans un équipage une ambiance qui nous plaira à nous puisque c'est l'ambiance qu'on décide de mettre. Alors que quand on est copi et qu'on se retrouve avec un CDB pas particulièrement bien luné, cela peut mettre une ambiance particulière dans l'équipage, qu'on ne choisit pas.*

Cette anecdote racontée par Laurent montre bien comment, dans sa position plus accessible, le copilote se trouve souvent devoir faire la relation entre les PNC et le CDB, étant « *entre le marteau et l'enclume* » (Laurent). :

> **Laurent** : *Lors de mon premier vol, j'ai vu un capitaine qui partait à la retraite, l'équipage qui lui fait un cadeau et le capitaine qui ne lui a même pas dit merci. Je ne sais pas dans quel schéma mental était ce gars là, les PNC sont venus nous voir derrière, c'était en 320, Lyon-Tunis, donc les PNC lui ont fait un petit cadeau et il n'a même pas remercié, rien. Le chef de cabine me fait signe de passer derrière pour me dire : mais dis donc, cela a foiré, et je lui ai dit : oui, je suis bien embêté, je vais essayer de lui faire comprendre que … je pense qu'il n'avait pas capté. Ce n'est pas facile, quand tu es copi, dire à ton CDB : dis donc, tu es un sacré con, tu pourrais remercier l'équipage PNC qui t'a fait un cadeau… Je ne sais plus comment je m'y suis pris. Ce n'est pas facile de dire au CDB : là je crois que tu as merdé avec les PNC. Lui faire prendre conscience que l'équipage avait fait un petit geste, et que lui en retour n'avait rien donné.*

Le copilote est dépendant de l'attitude du CDB, qui change à chaque mission. Les pilotes rencontrés sont plusieurs à souligner que la composition changeante de l'équipage rend plus aisée la soumission au rôle hiérarchique du CDB et beaucoup moins pesante la relation quand elle est difficile. Et les copilotes sont obligés de faire d'autant plus attention s'ils sont obligés de rester plusieurs jours avec le même CDB, en départ de mission, alors qu'au retour la liberté de parole est plus grande. « *Si tout de suite il y a une animosité, tu va galérer pendant trois jours* » (Laurent).

Les choix technologiques peuvent aussi mener à des évolutions, rendant de plus en plus superflue l'intervention du copilote dans les différentes phases de vol. La position secondaire du copilote est même apparente dans cette remarque de Médéric : « *Le but à long terme, il y a quelques années c'était de supprimer le mécanicien, là le but à long terme est de supprimer le copilote. On en est déjà capable technologiquement. Et même quand cela se passe mal, un mécanicien au sol est capable de poser l'avion à tel ou tel endroit. C'est technologiquement possible, par exemple pour les militaires on le fait.* »

En comparant SABENA et Air France, WILMART montre que l'équilibre au sein du cockpit peut se bâtir différemment : à SABENA, les rapports hiérarchiques sont plus marqués entre CDB et copilote, alors qu'à Air France, le copilote est déjà un futur pilote [WILMART p 179]. Sur de longues distances, certaines compagnies étrangères mettent aussi deux CDB, se partageant la mission. Ce n'est pas le cas en France où un seul responsable de la mission est embarqué. L'autorité est sans partage. Laurent parle de dévalorisation du copilote, ajoutant que la compagnie participe à cet état d'esprit. Ainsi le nom du copilote n'apparaît pas dans les annonces initiales faites aux passagers à coté de ceux du CDB et du chef de cabine.

Cette tradition du tandem humain « *soudé par une solidarité tissée au fil de leurs aventures communes* » [CHADEAU 1996 p 188], telle que la mentionne CHADEAU par référence à l'ancien temps, parait donc plus contradictoire aujourd'hui. La marginalisation du copilote dans les décisions est d'autant plus contradictoire qu'elle se heurte à l'obligation qui lui est faite d'intervenir lorsqu'il est confronté aux questions de sécurité.

Le cockpit et la cabine

La répartition de l'espace géographique en zones étanches attribuées chacune à un groupe professionnel a été notée pour le sol. Cette configuration peut être transposée dans l'espace de l'avion le temps du vol. Deux catégories de

populations partagent l'avion avec les PNT : les passagers et les Personnels Navigants Commerciaux, étroitement liés. Ils ont leur lieu réservé, la cabine. Cette répartition se double d'un rapport hiérarchique entre les PNC et le CDB. Entre collaboration et contrôle, lien fonctionnel et lien hiérarchique se mêlent.

> **Bernard** : *Oui, il y a une hiérarchie à bord. Clairement, c'est défini dans le Code de l'Aviation civile, il y a un patron à bord, c'est le CDB et tout ce qui est fait n'est fait que par délégation de son autorité*.

Le cockpit est un espace coupé du reste de la cabine. Une fois fermée la porte du cockpit, ce qui tend à être de plus en plus le cas pour des raisons de sûreté, tout le domaine arrière appartient au personnel navigant commercial. La première nécessité, pour les pilotes cantonnés dans le cockpit, est de percevoir les évènements à l'arrière, les problèmes éventuels avec les passagers ou même avec certains PNC, les petites choses qui rythment le vol dans la cabine :

> **Véronique** : *C'est le CCP (chef de cabine principal) qui a ma délégation pour gérer tous les problèmes de la cabine. Pendant le vol, je gère les problèmes techniques, et je suis plutôt dans le cockpit, mais il est très important qu'il y ait des contacts réguliers entre le CDB et le CCP, et ça c'est le premier contact important à établir, pour que les deux équipages fonctionnent bien ensemble, dès que le CCP a un petit souci, ou qu'il se passe n'importe quoi de pas habituel, il vient me dire. Et si nous on a un petit souci qui peut causer un retard, on l'informe.*

Les équipages de la cabine sont aussi une source d'information. La prise de conscience de ce fait s'est opérée à l'occasion d'un accident à DRYDEN, en 1989 [MAURINO 1996] : des agents de cabine savaient qu'il y avait trop de givre sur les ailes pour permettre le décollage, mais n'ont pas osé en parler à l'équipage technique. Ainsi également dans le cas d'un feu sur le moteur, visible dès le début depuis la cabine : « *Dans la cabine, certaines personnes comprennent à peu près ce qui se passe, mais dans le cockpit la compréhension est très différente* » [de COURVILLE 2003]. Ces pannes, dont la perception n'est pas possible depuis le cockpit, nécessitent une remontée d'information par le PNC :

> **Bernard** : *Il faut voir qu'on est à l'avant d'un gros engin, on a beaucoup de chose derrière nous, on n'a pas de rétroviseur, on ne voit*

pas, et c'est un des axes de travail des gens qui s'occupent des facteurs humains.

Le CDB peut être amené à trancher de nombreux détails de la vie des PNC, par exemple ces PNC qui demandent l'autorisation d'aller fumer une cigarette sur la passerelle une fois le travail de préparation effectué. Il peut intervenir par exemple en retardant l'embarquement pour que le personnel bénéficie d'une pause pour le repas, afin que le PNC soit en pleine possession de ses moyens pour assurer la sécurité. Les pilotes peuvent aussi ressentir le besoin de se déplacer et se détendre, afin d'éviter de rester confinés dans un poste exigu. C'est l'occasion de vérifier le travail de sécurité dans la cabine, le nombre minimum de PNC qui ne dorment pas pendant la nuit, l'absence de départ de feu, la vigilance de tous. « *Pour que le reste de l'équipage ait un peu l'impression d'être surveillé* » (Martine). Les visites permettent aux PNT de briser le mur qui les sépare des PNC, de « *sortir de leur tour d'ivoire* » (Martine), de montrer leur intérêt pour ce qui se passe dans la cabine. Martine : « *Pas du flicage, mais on sent qu'on fait attention, ils seront plus vigilants*. »

Médéric : *Je suis le premier à déplorer les attitudes de certains de mes collègues. Je pense qu'un certain nombre de PNT n'en ont rien à faire de ce qui se passe dans la cabine. Leur problème, c'est de piloter l'avion, le reste il y a un chef de cabine qui est là. Ils ont tort, d'abord de par leur fonction, ce sont eux qui sont responsables, et puis c'est amputer leur métier d'un aspect qui est important, qui est la gestion de l'équipage PNC, de sa relation avec le PNT et aussi cette notion de groupe.*

Le second groupe complétant ce tableau de la cabine est constitué par les passagers, « *les innocents* » comme les avait baptisés un ancien pilote [CADIER 1996 p187]. Ils sont en situation de dépendance complète tant pour la satisfaction de leurs besoins, que pour les choix de vol qui les concernent pourtant le plus au point. Les visites permettent aux pilotes d'appréhender ce monde des passagers et de lui donner une réalité. Dans ces moments, la relation avec le groupe des passagers se répartit entre une dimension commerciale, assumée par le PNC et une dimension de sécurité à laquelle est liée l'autorité,

incarnée par le CDB. C'est la présence du passager qui change fondamentalement la nature du travail du pilote, l'obligeant à passer de l'exploit individuel à la responsabilité d'autrui comme l'explique E. CHADEAU à propos des années 30 : « *A cette époque naît une nouvelle catégorie d'usagers de l'avion : les passagers (…) Les compagnies confient à leurs équipages des machines plus fiables mais aussi plus coûteuses, ennemies de la voltige et des coups d'audace chers à toute une génération d'intrépides manieurs de manches à balai* » [CHADEAU 1996 p 184]. Ces mêmes passagers, ignorés par la plupart de nos interlocuteurs, sont pourtant bien présents dans le travail quotidien de certains, comme Georges, qui mettent en avant leur accueil à l'entrée de l'avion ou le fait de les rassurer en cas de perturbations. Les applaudissements à l'atterrissage sont aussi un moment de valorisation qui les touche. *A contrario* l'absence de ces passagers fait apprécier à Véronique le cargo, où leur pression pour le départ à l'heure n'existe pas.

Dans la promiscuité entre PNC et PNT que peut représenter l'espace restreint de l'avion ou même l'escale, la dimension hiérarchique de la relation peut être oubliée. Les PNC doivent savoir « *où s'arrêter quand ils plaisantent* » (Véronique). Il est donc important de garder une certaine distance : « *Il ne faut pas que les PNC viennent vous mettre une claque dans le dos et n'écoutent pas ce que vous leur dites* ». (Véronique). Là encore, la dimension de sécurité structure la relation, une plaisanterie mal placée pouvant être « *révélatrice d'un non-respect* ». Il peut être donc nécessaire de « *remettre à leur place les gens qui s'y sont plus* » (Véronique). Le vouvoiement, fréquent à Air France envers le CDB alors qu'il n'existait quasiment pas à Air Inter, peut apparaître comme jouant ce rôle.

Cette relation hiérarchique s'oppose à l'enseignement du *Cockpit Ressource Management*, le travail en commun et l'écoute. Le CRM ouvre à une « *conscience du métier de l'autre* » [FIGAROL, PELEGRIN 1999], il oblige surtout à écouter ce que dit l'autre avec son propre langage. Mais le rôle du CDB n'est pas de juger le travail des PNC, il s'agit ici d'une hiérarchie fonctionnelle, tournée vers le but de la mission plutôt que l'évaluation personnelle. Le CDB doit animer l'équipage pour qu'en cas d'incident le

collectif de travail réagisse en commun. Aussi une grande part du travail du CDB envers les PNC va-t-elle consister en les mettre en confiance, afin de leur permettre de réagir au mieux en cas de problème.

Le décalage de mode de vie entre les PNC et les PNT en escale amène une nouvelle distorsion dans cette relation complexe entre les deux équipages technique et commercial. La mise en place de la double-échelle des salaires chez les PNC dans les années 1990, a amené une réduction forte des rémunérations des jeunes PNC comme nous avons pu le voir lors de la partie les concernant. Ainsi les PNT prennent à leur charge le vin, ou le taxi. C'est pourtant souvent le seul moment où les PNT et les PNC se rencontrent, tant la séparation des domaines de travail empêche tout contact sauf avec le PNC servant le cockpit et le CCP. « *Tu peux faire une rotation de 5 jours comme ça en les ayant vus une fois forcément mais sans avoir discuter avec eux.* » (Laurent). L'essentiel du temps de l'escale tourne alors autour de la récupération de la fatigue, réduisant le temps disponible à la construction du collectif : « O*n part vers l'après-midi, et quand on arrive c'est encore le matin. Tu n'as qu'une envie, c'est de dormir* » (Laurent). Les nouvelles règles de sûreté, qui imposent de garder la porte du cockpit fermée et de vérifier avant d'ouvrir, sont mal ressenties justement parce qu'elles s'opposent à ce fonctionnement en commun dans l'avion conçu comme un tout. La sûreté s'oppose alors à la nécessaire convivialité.

Le Chef de Cabine Principal

Au sein des PNC, une position particulière est conférée au Chef de Cabine Principal. S'il a la responsabilité hiérarchique, il prend aussi en charge de tout évènement au sein de la cabine. Souvent assez âgé, il se sent l'égal du CDB C'est même parfois l'autorité du CDB qui est remise en cause :

> **Georges** : *Par exemple si le CDB intervient sur la manière dont il conçoit le service, ou s'il veut faire modifier un petit peu le service ou la chronologie du service à bord, il y en a qui l'acceptent très mal. Sur des problèmes de turbulences par exemple, si on dit qu'il va falloir retarder*

ou avancer le service. Ou sur le positionnement des PNC, les gens qui s'occupent de nous ce sont les gens qui s'occupent des premières, si par exemple il y a une hôtesse ou un steward qui ne nous convient pas ou qui fait mal son boulot, on peut dire : Mets-nous quelqu'un d'autre à la place, cela peut poser des problèmes. Il peut considérer que cela empiète sur ses prérogatives.

Martine raconte aussi le cas d'une Chef de Cabine Principale n'ayant pas supporté son intervention de CDB dans la cabine pour accélérer la mise en place des passagers. « *C'est la sûreté donc il faut être directif et autoritaire* » explique Martine, remarquant que cela s'oppose à la culture commerciale des PNC qui eux, doivent être au service des passagers. Une relation tendue au sein du binôme Commandant de Bord – Chef de Cabine Principal peut générer des tensions dans l'équipage, et même mener à des erreurs techniques dans l'équipage PNT. Aussi l'escale représente-t-elle un moment privilégié pour construire ce collectif que représente un équipage à la composition aléatoire.

Le conflit avec le Chef de Cabine est souvent souligné par les copilotes rencontrés. Si en temps normal, le Chef de Cabine Principal a délégation du commandant pour la cabine et s'adresse directement à lui, il doit respecter l'ordre hiérarchique inscrit dans le manuel d'opération et reconnaître l'autorité du copilote. « *Il y a des 'perversions', des chefs de cabine qui pensent qu'ils sont N° 2 sur l'équipage. Alors que ce n'est pas le cas.* » (Claude qui est copilote). L'ordre hiérarchique s'appuie sur la nécessité de remplacer le CDB par quelqu'un d'aussi compétent en cas d'indisponibilité car dans ce cas, comme le dit Claude : « *Le chef de cabine va se tourner vers le copi et va dire : qu'est-ce qu'on fait ? Parce que lui est incapable de poser l'avion, il sait qu'il doit prendre les ordres du copi.* ».

La relation triangulaire entre les trois fonctions de CDB, copilote et Chef de Cabine Principal s'inscrit dans un rapport hiérarchique autour de la personne du Commandant de Bord.

Le rapport hiérarchique ou la contradiction du PNT

Dans ces situations de travail où chacun se surveille mutuellement mais où un seul garde le pouvoir de décision, le rapport hiérarchique est bien sûr une des questions centrales qui structurent les rapports de travail entre CDB et copilote, les notions telles que l'autorité, le respect, le commandement se recoupent et se chevauchent.

> **Claude** : *Il y a une chose qui est très embêtante, c'est de s'opposer au CDB. Moi, cela m'est arrivé une fois, et je l'ai très très mal vécu parce que pour moi, c'était l'équivalent de la mutinerie maritime. C'était quelque chose de très très grave. Je considérais que le CDB ne faisait pas ce qu'il fallait, il mettait la sécurité en jeu, et cela m'était très pénible de le lui dire. Parce que, je ne sais pas si tous les copilotes sont comme ça, le CDB est quelqu'un qui sait, et qui sait mieux que moi, qui a plus d'expérience. Et quand je me vois obligé de lui dire sans arrêt : non, là cela ne va pas, on est trop haut, on va trop vite, c'est vraiment quelque chose contre nature. Normalement on devrait dire là on est trop haut, et l'autre devrait dire : oui, c'est vrai tu as raison. Alors que là non, il persistait dans sa bêtise, c'était même une volonté de faire comme ça. Donc c'est très dur d'aller à l'encontre du CDB.*

A partir de cette anecdote est mise en évidence l'injonction paradoxale du copilote, qui doit à la fois respecter et savoir s'opposer au Commandant de Bord. Cette position difficile est confirmée par Véronique, pour qui « *Oser se lever contre un CDB, c'est presque un tabou à enfreindre* ». Elle reprend la métaphore de la mutinerie et cite « Ouragan sur le Caine » (pièce où l'équipage d'un bateau se mutine pour assurer la sécurité contre un commandant jugé fou). L'intervention du copilote peut être graduée, de la non-intervention s'il juge qu'il n'y a pas de risque, à une intervention plus importante si la sécurité est en jeu. Le copilote s'interroge alors : « *Cela ne me plait pas, à partir de quand j'interviens, jusqu'où je le laisse faire, j'interviens comment, comment me faire entendre ?* ».

> **Claude** : *La plupart du temps, le copi fait la suggestion de ne pas se poser, c'est le CDB qui prend la décision, par exemple essayer de se poser quand même. Je pense que le copilote dira une deuxième fois : ce n'est pas bon, on remet les gaz. On a été formé pour réagir comme ça, après chacun a sa manière d'oser dire…*

Pourtant, comme l'explique Médéric, intervenir fait partie du rôle du copilote s'il estime que sa responsabilité est en jeu, par exemple que le CDB prend une quantité de pétrole trop faible au départ, qu'il accepte un avion qui a trop de problèmes. La sécurité de l'avion ne doit pas être entamée…

Néanmoins certaines attitudes des CDB peuvent conduire les copilotes à se placer dans une posture de retrait par rapport au déroulement du vol, ainsi : « *C'est le CDB qui dit : je sais tout, qui a dit ça depuis le début du vol, et qui se retrouve au-dessus du point de descente. Là, le copi ne va rien dire* » (Claude), sans pour autant laisser le pilote mettre la sécurité du vol en jeu. Aussi le travail du CDB, pour Véronique, consiste bien à savoir mettre en confiance les autres membres de l'équipage afin qu'ils sachent intervenir sans pour autant remettre en cause le rapport hiérarchique. La mise en retrait d'un copilote n'osant pas intervenir est en effet « *l'aboutissement d'un long enchaînement* ». Mais en prendre conscience, comme y pousse le CRM, ne suffit pas pour dépasser tous les problèmes, comme l'admet Médéric, lui-même CDB assez âgé, quand un CDB a un niveau d'autorité assez élevé face à un jeune copilote.

Ce rapport contradictoire est multiple, fonctionnel et hiérarchique, constitué d'une coopération verticale qui fixe les buts autour de la mission du CDB qui distribue et organise le travail, et enfin d'une coopération horizontale qui établit le partage du travail et d'une coopération temporelle et fonctionnelle permettant de travailler ensemble [FIGAROL, PELEGRIN 1999]. Le collectif des PNT se trouve ainsi confronté à une contradiction : alors que la sécurité, dans la gestion de l'imprévu et des multiples informations disponibles, repose sur le travail collectif, la confiance mutuelle et la surveillance réciproque, les rapports sociaux au sein du cockpit, institués notamment autour de l'autorité du

Commandant de Bord, s'opposent à cette approche. La construction du groupe social des PNT a pour objectif de dépasser cette contradiction.

B. La construction d'un groupe homogène

Les éléments qui divisent le groupe professionnel des pilotes font l'objet d'un travail permanent destiné à en limiter les effets nocifs, afin d'affirmer la cohésion des pilotes aux yeux de tous. La possibilité d'une alliance avec les directions des compagnies aériennes repose sur ce travail. La démarche fait appel au passé mythique et au présent du travail en commun. Les éléments qui pourraient le diviser, tels que le recrutement social, la discrimination à l'encontre de femmes de plus en plus présentes ou l'évaluation professionnelle, sont systématiquement niés.

Une représentation unifiée

L'histoire des PNT consiste en un processus de différenciation vis-à-vis des autres catégories de personnels pour construire une représentation unique, mise à mal aujourd'hui par l'éclatement syndical récent dans ce groupe professionnel.

A l'issue de la Libération, l'ensemble du personnel d'Air France est regroupé dans un syndicat unique, la CGT (voir première partie). Les pilotes participent aux « combats » d'après-guerre tels que la reconstruction de la compagnie. Les conflits sur les salaires dans les années 45 les concernent au même titre que les autres catégories, d'autant plus que les personnels navigants sont laissés de côté par la revalorisation des salaires dans le cadre des accords PARODI [Transport aérien février 1946].

La première différenciation avec les autres groupes professionnels se traduit par la création d'un syndicat spécifique, d'abord au sein de la CGT, puis à l'extérieur de cette confédération. Le SNOAM, Syndicat National des Officiers de l'Aviation Marchande, prend ce nom explicitement en référence à la Fédération des Officiers de la Marine Marchande, fédération restée au sein de la

confédération CGT jusqu'à nos jours. Les navigants expliquent à propos de ces officiers que « *leurs fonctions, leurs attributions, leurs responsabilités professionnelles et leur genre de vie sont en tout point semblables aux nôtres* » [Transport aérien janvier 1946]. Ils justifient leur scission de la CGT en notant leur rôle dans la construction des lignes d'aviation, qui les amène à traiter de nombreux problèmes directement avec le Ministère de l'Aviation ou avec la direction de l'entreprise. La défense de leurs intérêts relève alors à leurs yeux d'une démarche différente de celle de la CGT. Une double construction s'opère alors à deux niveaux : dans le cadre institutionnel international par l'adhésion aux associations internationales de pilotes de lignes ; dans le cadre national à travers la reconnaissance par l'Etat, cadre national qui sera finalement le lieu d'élaboration des compromis permettant cette reconnaissance [BARNIER 1998]. Le SNOAM s'appuie sur le travail de commissions de spécialistes qui dès cette période, participent à la solution des problèmes, dans le cadre d'une reconstruction commune des lignes aériennes françaises de l'après-guerre. Le SNPL, successeur du SNOAM, reprend ce mode de cogestion de la main d'œuvre, à travers la négociation puis la gestion des listes de séniorité avec les directions des compagnies aériennes. De nombreuses occasions existent d'associer les pilotes à la vie quotidienne des compagnies aériennes et du transport aérien national. Les constructeurs d'avion consultent la commission technique du SNPL au sujet des évolutions technologiques, telles que les configurations du cockpit, les modes de pilotage, la conception des avions. Le SNPL a des représentants dans les commissions d'enquête du Bureau d'Enquête des Accidents du Ministère des Transports, il siège aussi au conseil de discipline appelé à statuer en cas de manquement aux obligations réglementaires liées à la Licence de vol.

Mais cette unité historique cède le pas, depuis une vingtaine d'années, à l'éparpillement syndical. A l'origine les pilotes sont regroupés dans le syndicat SNPL. C'est notamment à l'occasion des fusions des grandes compagnies au sein d'Air France que de nombreux autres syndicats se sont créés, comme en témoigne Georges : « *Je suis au SPAC. J'ai toujours été syndiqué. J'étais au SNPL, et quand Corbet (président du SNPL dans les années 1990) est arrivé eu SNPL, cela ne m'a pas plu. Et il y a pas mal de PNT qui ne sont maintenant*

plus syndiqués ». Le syndicat ALTER est ainsi né d'une scission du SNPL d'Air Inter, maintenue lors de la fusion avec Air France. L'existence de ce syndicat, proche du groupe confédéral SOLIDAIRES et du syndicat SUD-Aérien, montre que l'unité du groupe professionnel n'est plus aussi évidente qu'à l'époque de sa structuration et que la stratégie d'alliance avec la direction de la compagnie aérienne, quoique majoritaire, ne représente plus la seule voie pour les PNT.

Si la représentation du groupe souffre de cette dispersion syndicale récente, le travail en commun dans le cockpit rassemble.

La convivialité nécessaire

Le groupe professionnel, bien que constitué institutionnellement, a rarement l'occasion de se rencontrer, hormis les stages de formation et séances de simulation qui sont des moments importants de rapprochement. La perception du collectif par les PNT relève d'abord pour eux de la convivialité dans le cockpit. L'existence dans le cockpit, dont nous avons surtout perçu jusqu'ici la dimension de lieu de travail et les aspects conflictuels à travers les « *Facteurs Humains* » ou l'analyse des rapports hiérarchiques, est marquée par une vie sociale rendue difficile par l'espace exigu. « *Une intimité faite de bon sens, de complicité et de tolérance* » [JOUANNEAUX 1999 p 24]. La promiscuité imposée s'accompagne du respect de la sphère de l'autre :

> **Véronique** : *On est à un mètre, mais il y a les manettes de gaz, etc. on peut être chacun dans son coin, chacun lit son journal quand on fait de la surveillance en croisière. Ou bien on bosse, et le lien c'est le travail. Je n'ai jamais ressenti de promiscuité. Chacun se réserve son territoire, ce n'est pas de l'animosité.*

Comme nous l'avons vu à propos des PNC, le collectif de travail est un collectif mouvant symbolisé par l'interchangeabilité des pilotes. A chaque vol, l'équipage se transforme. Voler ensemble, c'est découvrir quelqu'un, que l'on rencontre alors à la Préparation des Vols pour la première fois, « *la relation se noue en cours de vol* » (Georges). Parfois on retrouve tel ami perdu de vue

depuis les études, ou croisé dans un stage quelques années auparavant. Ce mode de formation transitoire du collectif est aussi une règle de sécurité, parce que voler avec quelqu'un que l'on connaît peut donner une confiance contraire à la dimension du 'crosscheck'. Le copilote devance les problèmes par la conscience des qualités de l'autre qui lui permettent de répondre aux situations : *« Il est vachement fort, même s'il est un petit peu à droite de l'axe, il va revenir…* » (Claude). Des liens amicaux se créent. En marge de la standardisation des relations, se tissent des liens sociaux :

> **Thomas :** *Il y a des gens que l'on retrouve souvent en vol, parce qu'on est au même rythme, parce qu'on se retrouve sur les même destinations, parce qu'on prend les vacances en même temps, on va au même endroit, et il y a des gens avec qui on ne vole jamais.*

Les équipes se constituent, à travers un système informel géré au niveau de la Direction des Opérations ou du Comité d'Etablissement, pour effectuer un vol ensemble. Le passage au pilotage à deux sur la grande majorité des vols a renforcé la nécessité de la préparation de ces escales en complices, le tête-à-tête durant plusieurs jours amène à donner une plus grande importance au choix du partenaire.

> **Véronique** : *On demande simplement à voler ensemble, c'est tout. Et après on sait qu'on part avec quelqu'un qu'on connaît. Pour des rotations longues, qui durent 10 ou 12 jours, il vaut mieux partir avec quelqu'un qu'on connaît. Régulièrement dans la revue du CE il y des annonces du genre : Quatre jours on va faire du ski, de la plongée… si on s'entend bien, cela marche*.

Les affinités ou les points communs créent des liens dans un milieu qui cache sa diversité, y compris face à une certaine misogynie dans des rapports PNT – PNC proches des rapports médecin – infirmière et qui restent à étudier :

> **Thomas :** *Si vous partez avec un copi qui a 25 ans, un gamin qui ne pense qu'à l'hôtesse qui est derrière, il est évident qu'on ne va pas parler de la même chose qu'avec un copi qui a 55 ans et est en fin de carrière.*

Pour WILMART, la convivialité des secteurs de regroupement des pilotes est forte et compense le renouvellement incessant des équipages [p 181]. Par

contre, la dynamique créée par une équipe de deux PNT qui s'entendent bien, est l'argument avancé par Véronique pour justifier le vol en couple marié, notamment sur les derniers 747 avec pilotage à trois :

> **Véronique** : *Les mécaniciens ne se sentaient pas du tout exclus du poste, on était toujours ensemble avec eux pendant les rotations, j'écoutais bien ce que me disaient les mécaniciens navigants : le problème c'est que quand ils sont amoureux on se sent de trop, et quand ils se font la gueule on ne sait plus où se mettre…*

Dans ce travail à trois, le troisième peut se retrouver éjecté en cas de trop bonne entente entre les deux autres, et les décisions se prendre en diagonale entre eux. En équipage à deux, comme dans un « *mariage forcé* » (Véronique), l'entente est obligatoire. Si le CDB ne parle pas au copilote dans cette configuration à deux, il se trouve confronté seul aux décisions à prendre, dans une situation vite impossible. Thomas note la difficulté de se retrouver à deux avec quelqu'un avec qui on ne s'entend pas, alors qu'à trois le troisième peut toujours faire une plaisanterie pour détendre l'atmosphère.

Au-delà de ces situations en vol ou en escale, le lien de ce groupe repose sur le pilotage, activité partagée en commun. « *On a tous la même passion* », explique Martine. A cette unité dans le travail répond la volonté des pilotes de ne pas laisser de prise à la division de leur corps de métier.

L'évaluation impossible, la séniorité comme solution

La première difficulté rencontrée pour maintenir l'unité du groupe est la promiscuité complète dans laquelle travaillent les pilotes, qui conduit forcément à ce que chacun connaisse exactement les actes voire les erreurs de l'autre. En effet tous sont testés et évalués en permanence par leurs pairs ou par les instructeurs. Face à une telle situation, la première des défenses est de ne pas donner prise à l'évaluation réciproque, même si chacun est au fait des performances de l'autre. Car dans une telle promiscuité, tout se sait. La réciprocité d'une telle situation a conduit à déconnecter l'évolution de carrière de cette évaluation, au travers d'un système d'avancement automatique lié à

l'ancienneté. « L*a liste de séniorité fait abstraction de toute évaluation du travail. Parce qu'il y a trop de vision sur le travail de l'autre* » (Thomas). De plus les critères d'évaluation sont tellement nombreux et croisés que toute évaluation se révèle impossible : « *Comment déterminer qui bosse mieux que qui ? A partir de la façon de diriger la machine, ou de prendre la bonne décision quand il faut la prendre, ou de rester calme à certains moments où il vaut mieux l'être.* » (Thomas).

Le refus de toute compétition, qui conduirait à rechercher le dépassement de limites et donc à prendre des risques, complète ce mécanisme. La sélection d'entrée relève de ce principe : « *Il n'y a pas de compétition. Si on est tout au-dessus de la norme on va tous être retenus. Il ne faut pas faire d'erreur pendant la formation.* » (Martine). Ce refus de la compétition rejoint le débat engagé depuis peu par l'introduction de notions de compétence dans la fonction publique. Les fonctionnaires, par exemple ceux de la justice ou de l'enseignement, sont attachés à une fonction qui ne peut souffrir d'interprétation et qui porte donc dans sa définition le refus de la compétition.

L'indifférenciation permet de dépasser les origines différentes. Pour Jean PARIES [1988], qui analyse les divers systèmes de formation de pilotes dans le monde, l'avancement se fait sur la base de l'ancienneté dans tous les pays du monde. Ainsi, il explique qu'Etats-Unis aux en 1988, l'ancienneté gouverne non seulement les promotions, mais permet également aux plus anciens d'être prioritaires dans le choix des meilleurs trajets, des dates de vacances, et leur assure d'être les derniers en cas de licenciement. La liste de séniorité qui détermine cette progression est gérée en France paritairement par les syndicats et la direction de chaque compagnie. Elle repose sur l'attribution de points mensuels dans chaque spécialité et permet à chacun, en fonction de son ancienneté dans une fonction, d'être prioritaire pour la fonction dite supérieure. C'est ainsi que le cursus normal comprend l'entrée comme copilote sur moyen-courrier, puis copilote sur long-courrier, puis Commandant de Bord sur moyen-courrier, puis CDB sur long-courrier. L'accès se fait uniquement par le bas de cette hiérarchie des qualifications. Ceci permet, sauf exception, que le CDB soit plus âgé que le copilote et donne une légitimité à la hiérarchie, même si le

copilote, déjà présent sur la machine, la connaît mieux que le CDB fraîchement débarqué dans cette division.

Les fusions entre compagnies, qui ne fonctionnent pas sur le même nombre d'avions moyen et long-courrier, ou pour lesquelles la fusion mal ressentie nécessite des assouplissements favorables aux entrants, bouleversent les équilibres précaires :

> **Thomas** : *Les gens d'UTA étaient arrivés déjà, et ils avaient vu les gens d'AF passer devant eux sur la liste de séniorité. Tout se fait à l'ancienneté, et on s'est retrouvé pour la première fois, avec UTA, avoir des gens qui aveint 4 ou 5 ans d'ancienneté de moins que vous passer devant vous. Cela a été une révolution, c'était inacceptable, cela allait contre tout ce qu'on connaissait. Quand Air Inter est arrivé, il y a eu la crainte que cela se reproduise.*

« La conduite d'un processus aussi dynamique que la mission aérienne de transport de passagers est fondée essentiellement sur la compétence du pilote, qui s'engage face aux évènements dans une réponse spontanée » [JOUANNEAUX 1999 p 304]. Le fonctionnement de la liste de séniorité montre comment cette affirmation recouvre une certaine appréhension de la qualification, largement basée sur des connaissances qui permettent au Commandant de Bord de dominer les différentes phases de vol, sa connaissance des différents terrains, des escales, des multiples éléments qui fondent le jugement. Cette même ancienneté, loin de signifier une obsolescence de la qualification face aux nouvelles technologies, est au contraire le critère déterminant qui voit confier un avion de nouvelle génération aux pilotes les plus chevronnés [ALEXANDRE, LAVOREL 1989]. La hiérarchie interne du monde des pilotes atteint son sommet à travers les chefs pilotes, les instructeurs et la hiérarchie des PNT au sol. Dans la majorité des compagnies [LAVOREL 1987] les responsables des divisions de vol sont eux-mêmes des PNT. La gestion du groupe par lui-même, en matière de planning, d'évolution de carrière, de formation voire même de discipline, à travers le conseil de discipline de la DGAC où siègent des pilotes, est un élément important de gestion par le groupe de ses contradictions afin de présenter un visage uni à l'extérieur et de garder la

prérogative, caractéristique des professions, de juger en leur sein la mise en œuvre de leurs compétences et de la mission qui leur est dévolue.

L'ancienneté est donc le seul critère légitimant la hiérarchie interne, produisant un système clair et sans équivoque par sa simplicité et donc acceptable par chacun qui a la garantie d'en recevoir tôt ou tard le bénéfice.

Le recrutement social différencié

Le recrutement social différencié est le second élément qui est susceptible de remettre en cause l'unité du groupe. Les multiples parcours aboutissant à ce métier, de même que le recrutement social diversifié en France, conduisent à une disparité sociale importante. Le regard interrogateur que nous avons porté sur cette question s'est heurté à l'incompréhension de tous les pilotes rencontrés, pour qui l'origine sociale n'entre pas en ligne de compte dans le travail quotidien. L'absence de données statistiques dans ce domaine, fait révélateur en lui-même, ne facilite pas l'approche de cette question. Dans l'avion « *Tu es pilote, ou commandant de bord, et puis c'est tout, on ne va pas regarder d'où tu viens pour savoir si tu pilotes bien ou pas* » (Claude) Une telle attitude ne peut que conduire à faire l'hypothèse que des mécanismes sociaux sont mis en œuvre pour occulter une telle réalité.

Au cours des vols, cette origine n'apparaît pas, comme l'explique Laurent qui serait pourtant particulièrement sensible à toute discrimination, ayant été à l'origine électronicien dans la division des instruments de bord au sol. Mais « *quand on est dans l'avion, cela ne se sent pas* » (Laurent). De même Claude explique l'absence de référence à l'origine sociale par la normalisation des échanges autour du travail :

> **Claude** *: Il n'y a pas de friction, que son père soit paysan ou président de la république, quand il décolle l'avion, il tire sur le manche. Et quand il a tiré sur le manche et que le variomètre est positif, je vais lui dire : vario positif, et il va me dire : les trains sont rentrés.*

En l'absence de données statistiques, les pilotes en sont conduits à supposer une origine sociale plus élevée que la leur parmi les nouvelles générations, les anciennes générations, mieux connues, leur paraissant plus hétérogènes. « *L'ascenseur social est en panne* » (Bruno). Bernard explique que son grand-père, immigré italien forgeron, a travaillé en usine à Peugeot, que son père lui-même y a travaillé dès 14 ans avant de devenir cadre et de pouvoir offrir des études à ses enfants. Georges au contraire, plus ancien, considère que l'origine sociale de sa promotion était diversifiée, comprenant de nombreuses personnes d'origine populaire. Pour Laurent aussi, la population des PNT est une population « *complètement hétéroclite, en tout cas au niveau des origines* ».

Les circuits d'entrée et d'intégration dans ce groupe sont divers. L'ENAC, l'armée et l'aéroclub sont les plus courants.

L'ENAC (Ecole Nationale de l'Aviation Civile) est le lieu privilégié d'apprentissage et d'accès à ce groupe. Les pilotes rencontrés se reconnaissent selon leurs parcours, dans lequel la « promotion » de l'ENAC est un lieu de repère pérenne. Les liens restent tissés, comme Véronique, Elève Pilote de Ligne, qui a rencontré son premier mari pendant l'ENAC. Aussi les anciens de l'ENAC parlent entre eux de leurs anciens de promotion, mais « *plus dans les couloirs que dans les cockpits* ». Cette voie est considérée par ceux qui l'ont suivie comme la voie de référence, « *la voie royale* » alors que les autres représentent « *les pièces rapportées* » (Claude). Cette école nationale, dont les frais sont payés par l'Etat, a pour objectif d'être un circuit de démocratisation, recrutant, comme les écoles d'ingénieurs, sur la base des seuls bons résultats scolaires. Jean PARIES [1988 p 72] constate pourtant que cette voie conduit à un recrutement identique à celui des grandes écoles, privilégiant les classes moyennes et supérieures [BOURDIEU 1989]. Cette illusion d'une entrée dans le métier fondée uniquement sur le résultat scolaire conduit plusieurs des pilotes rencontrés à défendre le recrutement de cette école, comme Laurent pour qui « *ingénieur, n'importe qui peut l'être* » ou Véronique : « *Dans ma promotion dans les années 80, il y avait de toutes origines, pas forcément tous de très hautes conditions. Certains avec des origines extrêmement modestes. Un*

concours en math sup, et une formation d'Etat où on était boursier à l'origine. »

Le profil particulier, un peu plus ouvert aux classes moyennes ou populaires que d'autres grandes écoles, s'explique par le processus de sélection s'étendant sur plusieurs semaines et excluant la présentation aux autres concours. Les passionnés de l'aviation, les personnes de terrains, ceux qui préfèrent l'action ont pu préférer cette voie à celle des grandes écoles. Là encore, on ne devient pas pilote par hasard…

> **Thomas** : *L'ENAC dans les années 80, c'était une école qui permettait à tout le monde d'entrer, il y avait des fils d'ouvriers, j'avais des copains dont les parents n'avaient jamais pris l'avion. On était tous dans le même bain. Mais c'était quand même une prépa, et il y a peu de fils d'ouvriers dans les prépa cela ne représentait pas la majorité, mais c'était quand même des gens de tous les milieux.*

Deuxième voie d'entrée, l'armée est une source de vocation et un itinéraire d'entrée dans les compagnies. Durant les années d'après-guerre, le poids du recrutement des militaires est prépondérant en France, pour se réduire à 15 % à la fin des années 80 [PARIES 1988]. Jusqu'en 1958, Air France recrute quasi exclusivement des pilotes issus de l'aéronavale et de l'armée de l'air [HEURTEY 1971 p 59]. Mais aux Etats-Unis le taux de recrutement militaire était encore de 95 % dans les années 60 pour y atteindre 45 % en 1988. Durant la seconde guerre mondiale, ce sont en effet un demi-million de pilotes qui ont été formés dans le monde et mis peu à peu à disposition de l'aviation civile. L'armée met en place dans les années 80 un stage d'une année, avec solde et couverture sociale, permettant une reconversion à condition que les pilotes militaires concernés s'intègrent dans une compagnie aérienne à la fin. Pour Jean, ces pilotes forment un groupe plutôt porté vers la tradition, différemment selon la filière, armée de l'air ou aéronavale :

> **Jean** : *La marine était de droite et était de tradition de la Royale. C'était des catho de droite, j'en connaissais beaucoup. Mais il y a une grande différence entre la pensée des gens de la marine et de l'armée de l'air.*

A coté de ces deux voies principales, figure la voie autodidacte de ceux qui ont passé leurs certificats successifs, notamment ceux qui travaillaient au sol dans les compagnies aériennes. C'est le cas de Claude, qui a travaillé au sol à Air France, puis a passé le certificat de Pilote Professionnel et a réussi les sélections internes. Cette voie est, aux yeux de Jean PARIES [1988 p 72], la voie qui, de façon contradictoire, constitue un canal de promotion sociale, bien que les frais très élevés soient à la charge du postulant. L'école technique de Vilgénis, qui forme depuis 1948 les mécaniciens avion d'Air France, est ainsi une pépinière de pilotes, cinq à six mécaniciens par promotion s'orientant vers la carrière prestigieuse de pilotes. Les dix ans de cours du soir que Laurent, issu de cette école, a suivis ensuite, provoquent plutôt l'admiration que le rejet parmi les pilotes entrés par la voie plus directe de l'ENAC. Ces pilotes qui ont suivi un parcours particulier, travaillent pour payer leurs certificats, passent quelques années à l'étranger pour obtenir les heures de vol nécessaires, et forment finalement un type de commandant de bord avec « *un comportement moins autoritaire qu'un capitaine de type ' ENAC '* » (Laurent).

Un autre flux est fourni par la formation a*b initio*, créée par Air France pendant les années 1980 de pénurie de pilotes. Ces jeunes pilotes suivent par la suite un parcours chaotique, plusieurs n'ayant finalement jamais été appelés à finir leur formation. « *J'ai préféré prendre la filière ab initio, c'est plus rapide. Plus rapide et plus sûr. Mais il y a une grosse sélection, puisque pour 60 reçus, on était 1200 au départ* » (Georges).

La tradition de l'aéroclub fait partie de la même veine française de démocratisation de l'aviation, initiée par le développement des petits constructeurs d'avion entre les deux guerres, puis intégrée dans le projet d'une gauche qui cherche faire la jonction avec les classes moyennes [CHADEAU 1996 p 208] en soutenant le développement de petits aérodromes.

> **Jean** : *Avant la guerre, on a soutenu l'aviation populaire, on a donné des moyens aux clubs pour qu'ils forment des pilotes. On a fait ensuite en sorte qu'il y ait un statut de pilote estafette ou de pilote convoyeur, pour préparer aux nécessités de la guerre, d'ailleurs.*

Plusieurs pilotes nous ont raconté leur passion naissante pour l'aviation à l'occasion d'un premier contact avec l'aéroclub. Ainsi, Georges, originaire de Brive, qui est entré à l'aéroclub à 16 ans, a passé son brevet de pilote d'aéroclub à 17 ans et a continué à voler ensuite en aéroclub pendant ses études. Bernard également, dont le père, immigré italien, avait attrapé le « *virus* » de l'aviation à 18 ans et n'a eu de cesse de le transmettre à son fils, a découvert l'aéroclub dès son plus jeune âge. Il a ensuite bénéficié des bourses données aux jeunes pilotes par l'aéroclub de France, s'inscrivant au « Tour de France des jeunes pilotes », où il a rencontré des pilotes d'Air France et décidé d'en faire son métier.

L'aéroclub permet aussi pour ceux qui n'avaient pas choisi la voie royale de l'ENAC, de devenir instructeur en aéroclub, puis pilote professionnel et éventuellement de se faire embaucher dans l'aviation générale. L'accumulation d'heures de vol leur permettait ensuite de postuler à Air France. Véronique raconte son parcours très particulier de passionnée de l'aviation :

> **Véronique** : *Les étudiants passaient le BEA, brevet d'éducation aéronautique, qui existe encore et qui permet aux lycéens d'être boursiers. J'ai passé le BEA, puis j'ai vu un monsieur au service de la Formation Aéronautique, qui organisait les camps aéronautiques nationaux. Avec le BEA, on avait droit à deux bourses, qu'on utilisait soit en aéroclub, soit pour ces camps… et on partait pendant 5 semaines faire du planeur, un peu partout en France. On était une vingtaine de jeunes, il y avait des aéroclubs qui nous accueillaient. J'ai fait ça à Colmar, la deuxième année dans les Pyrénées.*

L'aéroclub reste par la suite le lieu de sociabilité des pilotes, hors de toutes différences de poste et niveau hiérarchique, un lieu convivial où chacun est invité à présenter les voyages qu'il a faits dans des soirées diapositives… MILLS [1998 p 174] note *a contrario* en Angleterre le recrutement très sélectif opéré par le Royal Flying Corps parmi les couches moyennes et supérieures de la société anglaise.

Ces différences sociales, occultées pendant le vol, peuvent éventuellement être apparentes pendant les escales. *« Le 'mec' qui vient d'un milieu différent des autres ne va peut-être pas se mixer avec les autres »* (Claude) quoique le

sentiment général est que le niveau de salaire atteint par les pilotes leur permet de ne pas se différencier dans ces circonstances. Comme nous le verrons, le salaire, et le positionnement social qu'il confère, forment une solide antidote à la différenciation sociale interne au monde des pilotes.

La présence des femmes pilotes : un révélateur

La présence récente de femmes dans les cockpits (1983) pourrait être là aussi ressentie comme un facteur d'hétérogénéité. MILLS explique que cette arrivée, freinée par des mécanismes institutionnels très forts tels que l'interdiction d'accès, s'était heurtée à « *l'amitié virile du cockpit* » [MILLS 1998]. Pour lui l'exclusion des femmes de ce métier jusqu'en 1987 en Angleterre s'accompagne de la combinaison de facteurs associant homme et masculinité avec le pilotage.

Les femmes pilotes que nous avons rencontrées n'ont pas repris le tableau décrit par MILLS, même si elles mesurent les obstacles qui ont été levées depuis seulement deux dizaines d'années. Ainsi pour Martine, « *à l'ENAC, l'égalitarisme, il n'y avait pas de problème* ». Les mécanismes mis en œuvre participent au dépassement de toute division interne du groupe des pilotes : « *Pour le boulot, les procédures sont de toutes façons les mêmes et cela se passe de la même manière. Et le fait que ce soit une copilote femme ne change rien » (*Thomas). Dans l'avion, les femmes pilotes retrouvent aussi la complicité des hôtesses de l'air, qui les soutiennent contre les pilotes machos, « *prenant leur revanche sur des années et des années d'humiliations* » (Véronique).

Tout pourtant n'est pas facile dans les cockpits, la misogynie s'exprime par de petites remarques, des petites plaisanteries qu'il faut ignorer « *sous peine de se faire bouffe*r » :

> **Véronique** : *Jamais un homme n'aura le courage de venir voir une fille en lui disant : je ne supporte pas qu'une fille fasse ce métier. Donc c'est*

des petites réflexions, des coups bas, la mise en doute de vos capacités, mais on n'avouera jamais que c'est parce que vous êtes une femme.

C'est l'image même du pilote qui est transformée par l'arrivée des femmes :

Véronique : *C'est un métier très viril et qui met en valeur vis à vis des filles, donc quand une fille arrive elle casse tout, parce que si une fille est capable de faire la même chose qu'un homme, toute la belle image s'écroule.*

Le rapport à la mécanique n'est pas différent pour les femmes, vérité dure à admettre pour des « *anciens qui ont claironné qu'ils n'accepteraient d'avoir des femmes avec eux* » (Véronique), ne pouvant admettre qu'une femme pilote un avion. Véronique lance ainsi à une occasion, dans ce monde dont la compétition est exclue, la proposition d'un duel en bonne et due forme :

Véronique : *Un collègue de ma promotion m'a dit carrément un jour : 'toi, tu as piqué la place d'un garçon'. Et là au bluff, je lui ai dit : si tu trouves que je ne suis pas bonne, on se retrouve tous les deux demain matin au simulateur. On verra lequel se débrouillera le mieux. Et là il a battu en retraite.*

Leur présence permet surtout de mettre en évidence des aspects du monde des pilotes déjà présents dans notre approche. La première remarque concerne l'absence, ou du moins la réduction *a minima* de la concurrence entre pilotes. Ce que la présence de femmes n'aurait manqué de magnifier, à travers ce processus de concurrence / confrontation directe entre les deux sexes dans des espaces mixtes [FORTINO 1999], est de fait exclu du travail du cockpit. C'est à travers le rapport à la technique et à l'autorité que leur approche moins agressive enrichit au contraire le collectif des pilotes en accompagnant les interrogations telles que celles portées par les « Facteurs humains ». Car comme femmes, elles ont subi d'autant plus le poids de l'ancien mode de domination hiérarchique et ont pu être par la suite les vecteurs d'un nouveau mode de relation.

La difficulté pour elles a surtout été de faire comprendre, à ceux (et celles) qu'ils rencontrent dans et hors du travail, que des femmes peuvent devenir

pilote de ligne. Ainsi Martine, quand on lui demande son métier à l'extérieur de la compagnie :

> **Martine** : *Pilote à Air France. Avant, quand je disais pilote, les gens ne pensaient jamais que j'étais pilote de ligne. Je disais navigante à un moment, et ils pensaient que j'étais hôtesse, bien sûr. Et quand je disais pilote, ils pensaient pilote de formule 1…*

En effet l'annonce de leur métier provoque la surprise. Il faut souvent dans l'entreprise accueillante un défricheur, un responsable qui accepte les femmes. Véronique a été ainsi accueillie à EAS (Europe Aéro Service, compagnie charter des années 90), contrairement à d'autres compagnies où dès l'entrée on lui disait : « *le patron n'accepte pas les femmes* ». Les réticences des compagnies sont renforcées par les réactions des passagers, telles ceux qui au début des années 80, lorsque l'annonce d'accueil était faite au nom de « *Mme le Commandant de bord* », voulaient descendre de l'avion.

Entre la promiscuité masculine déjà abordée du cockpit et « *l'amitié virile* » citée par MILLS, la présence des femmes remet quelques vieilles traditions en question.

> **Médéric :** *quand j'étais copi sur Fokker, il y a deux femmes copilotes qui sont arrivées. Et je voyais souvent un vieux cap'taine, qui était un peu bougon, et qui était catastrophé de voir arriver des femmes. Il trouvait ça « dangereux ». Au bout d'un moment, je lui demande : qu'est-ce que tu entends par dangereux ? Alors il me dit, après s'être fait tirer l'oreille : bon, alors je vais t'expliquer, un cockpit de Fokker 27, c'est tout petit. On est trois là dedans. On va bouffer avant de partir, et puis après on va travailler. Et puis on bouffe bien. Eh bien il y a des situations délicates, qu'on peut se permettre en tant qu'homme, par exemple, tu es pris de flatulence en plein vol, entre hommes on peut se permettre ça. Tandis qu'avec une femme on ne peut se le permettre. Le résultat c'est que tu va être coincé dans ton pantalon et du coup tu ne vas pas être à 100 % de tes moyens…*

Comme pour les autres mécanismes de division tels que l'origine sociale, les femmes opèrent une négation totale des différenciations internes. Pour elles s'y

ajoute une dimension spécifique de négation de la difficulté pour une femme pour atteindre un métier à haute responsabilité uniquement composé d'hommes. Le facteur de division que pourrait constituer la présence de femmes dans un milieu historiquement masculin, est finalement comme les autres dépassé au nom de la solidarité de travail, la nécessité de cohésion surpassant la misogynie ambiante. Mais il aide à la mise en évidence des mécanismes qui pourraient souder le collectif autour de la figure du pilote autocratique, et participent à sa remise en cause et à la définition d'une nouvelle configuration dans l'avion, moins autoritaire et moins hiérarchisé.

C. L'alliance pilotes - direction

Cette négation des contradictions internes trouve sa justification dans la nécessité subjective de préserver le groupe face à l'extérieur. La forme sociale prise par cette construction relève pour une part du modèle de ce que les sociologues américains ont appelé professions. Les éléments relevés par l'analyse traditionnelle des professions [CHAPOULIE 1973] se trouvent ici concrétisés : monopole d'une activité systématisée par la nécessaire possession des certificats aéronautiques pour exercer le métier de pilote ; barrière à l'entrée très importante dû au mur de la connaissance technique qui sépare le pilote des autres groupes professionnels ; justification de cette barrière par le rôle social irremplaçable du pilote menant à terme sa mission de sécurité vis à vis de ses passagers ; contrôle de son aptitude uniquement par ses pairs. « *Le travail rhétorique de tout groupement à vocation professionnelle repose sur trois prémisses, les valeurs de besoin, de science et de compétence* » [PARADEISE 1985]. Enfin, dernier élément dont Jean-Michel CHAPOULIE note la dimension fondamentale pour les sociologues américains, et qui le distingue des métiers ouvriers, l'appartenance aux couches sociales supérieures de la société, notamment par le salaire, comme nous le verrons.

Pour autant, loin d'être assimilé aux professions libérales françaises, le métier de pilote ne s'exerce aujourd'hui que dans le cadre des compagnies aériennes, titulaires des droits de trafic et du certificat de navigabilité. Le cadre de travail

salarié est donc une différence importante par rapport à ces groupes professionnels qui se sont construits dans le seul contexte d'une activité spécifique, relevant d'un rôle social reconnu par l'Etat qui confie à ce groupe professionnel la gestion du pilotage des avions. La construction de la profession s'élargit à partir des accords conclus au niveau des grandes compagnies aériennes, quelquefois négociés âprement (UTA), puis centralisés au niveau de la DGAC, vers l'ensemble des entreprises utilisant des pilotes, notamment dans le travail aérien et dans l'aviation d'affaire [LAVOREL 1988].

La constitution de ce métier spécifique en profession relève d'un rapport particulier avec leur employeur, sur la base d'un compromis autour de la relation salariale.

L'inscription dans la relation salariale

Le niveau du salaire attribué à cette fonction de pilotage apparaît d'entrée comme un facteur d'unification du groupe, dépassant les éléments déjà notés tels que la convivialité et le travail en commun. L'origine sociale se trouve elle aussi relativisée. La situation salariale particulière crée un lien social irremplaçable. L'écart salarial crée une barrière entre les PNT et les autres catégories, que ce soit en escale vis-à-vis des PNC ou plus généralement dans la vie sociale.

Le système traditionnel de calcul du salaire, qui durant les années de progression du transport aérien dépendait de la masse de l'avion et de la distance, s'est trouvé malmené par l'arrivée du Concorde, du fait de son poids moindre. Ce mode de calcul a été alors obligé d'intégrer la dimension de vitesse, de façon à permettre une progression de salaire pour les pilotes les plus anciens promus vers cet avion mythique. La standardisation n'a pas affecté ce calcul malgré l'interchangeabilité des pilotes qu'elle implique : *« Il y a 50 % de notre paie qui est faite pour ce qu'on fait réellement, et 50 % de notre paie pour des choses qu'a priori on ne devra jamais démontrer.* » (Laurent). Le calcul du salaire en fonction de la productivité (gain financier par heure de vol) des PNT

n'est pas non plus un critère approprié, les améliorations technologiques tels que le guidage à l'atterrissage ou les systèmes de navigation ayant permis un gain de productivité (sièges-tonne-kilomètre-transporté par heure de vol d'un pilote) de 60 % en une trentaine d'années [VIVIER 1994].

Le bilan social d'Air France donne pour 2004 ces indications : le salaire brut moyen mensuel de l'ensemble des Commandants de Bord est de 15 500 €, celui des copilotes, majoritairement plus jeunes, est de 9 000 €. Ces chiffres recouvrent des différenciations internes importantes, puisque les dix plus salaires de PNT sont évalués à 22 000 € [Bilan social Air France 2004]. L'explication de ce niveau de salaire cumule des éléments de reconnaissance d'un rôle social et de responsabilité financière et humaine, s'ajoutant aux caractéristiques spécifiques de la formation. Le niveau élevé de salaire répond ainsi à de multiples éléments, tels que la sélection importante lors de l'entrée dans la profession, le financement des études et des heures de vol laissé souvent à la charge des pilotes, le temps de formation continue très long et très onéreux, une vie familiale dissolue de « *nomade* » comme pour les PNC. L. LAVOREL [1987] y ajoute la dimension aléatoire de la carrière, chacun étant à la merci d'un retrait de licence lors de la visite annuelle d'aptitude nécessaire pour continuer à voler. La différenciation salariale au sein du groupe des PNT n'est pas significative, ainsi la promotion du copilote LC vers le poste de CDB moyen-courrier, palier symbolique important dans la carrière, ne se traduit pas par une reconnaissance salariale importante. L'ancienneté est le critère déterminant de l'évolution salariale.

Pourtant l'importance du décalage de salaire avec les autres catégories professionnelles, et les conséquences citées de ce décalage, soulignent les particularités de cette relation salariale qui ressort d'une alliance. Les directions des compagnies intègrent ce groupe comme partie prenante dans leur fonctionnement quotidien. L'incorporation de pilotes au plus haut niveau de l'encadrement de la compagnie en a toujours représenté un élément significatif. Les différentes tentatives de ruptures de ces alliances par les directions des compagnies, marquées par des conflits importants dans les grandes compagnies américaines (tel celui de UNITED AIRLINES), mettent en évidence le manque

d'alternative dont disposent des compagnies par rapport à cette stratégie. Cette alliance repose sur le rôle central joué par les pilotes dans les choix permanents opérés pendant les vols, que ce soit pour la décision de décollage, les déroutements éventuels ou la gestion d'imprévus techniques. Quelle que soit la capacité de la compagnie à encadrer ces choix par l'édiction de normes toujours plus nombreuses, subsiste toujours la question de cette autonomie de l'avion en vol et de son équipage, « *un contrepouvoir face à la volonté impérialiste de l'organisation* » [JOUANNEAUX 1999 p 303]. C'est cette autonomie que les directions de compagnies doivent conjurer par une alliance. Un exemple en est le mécanisme auquel réfléchit Air France pour intéresser les pilotes qui arriveraient à atterrir plus tôt, et ainsi économiser du carburant. Toute décision de leur part peut conduire à des gains (ou des pertes) d'argent importants pour la compagnie.

Le salaire se trouve alors la résultante d'une alliance avec la direction de la compagnie et du produit d'un rapport de force préservé autour de la profession. Alliance tournée à la fois vers la gestion commune des impératifs de la ligne, dans les mêmes termes déjà posés en 1945, et dans une communauté d'intérêts entre la direction de la compagnie et les pilotes par opposition au reste des agents de l'entreprise et du transport aérien. Les conflits sociaux se sont inscrits dans ce cadre, comme le montre l'échange salaire-action issu du conflit de juin 1998. L'accord négocié à cette occasion prévoit le blocage des salaires des pilotes pour 7 ans, il autorise la mise en place d'une double-échelle des salaires pour les nouveaux pilotes et engage un plan d'échange salaire – actions. Au moment de la privatisation en 2003, 13% du capital sont détenus par le personnel, dont la moitié par les navigants [Rapport devant la Commission des Finances 4 mars 2003].

L'échange salaire-action de 1998, s'il a octroyé des gains substantiels aux pilotes y ayant adhéré, se traduit surtout par une position unique de ce groupe de salariés. Par cet échange comme par le salaire, la direction fixe les conditions d'une alliance, au sein d'Air France, entre le groupe des pilotes et la direction, alliance en opposition avec le reste du personnel de la compagnie. Alliance pourtant qui peut être rompue à l'occasion de grands événements, tels que le

conflit de 1993 à Air France, où le monde des navigants s'était inscrit dans un mécanisme commun d'identification avec le reste du personnel face aux licenciements économiques appliqués par la direction [BARNIER, ROZENBLATT, 1995]. Le fait que la quasi-totalité des pilotes ayant souscrit à cet achat d'actions peut certes s'expliquer par les conditions très avantageuses qui ont été proposées, au point que de jeunes pilotes ont accepté de voir leur salaire réduire au niveau du SMIC pendant plusieurs années. Pourtant le refus de cet accord de 1998 par certains syndicats de pilotes tel ALTER, qui représente alors entre 20 et 30 % du personnel, montre que la population de pilote ne peut être considérée comme adhérant unanimement à cette alliance.

Mais cette alliance peut sans cesse être remise en question, comme en témoignent les pilotes rencontrés. Ainsi une certaine amertume se dégage quand est abordée la considération qui leur est due : « *Les pilotes avant à Air France c'était des dieux et la direction les respectait, aujourd'hui ce n'est plus du tout ça. Aujourd'hui, un pilote c'est un ouvrier* » (Laurent). Les grèves montrent aux yeux de Laurent cet écart entre une direction d'entreprise et ses pilotes. Ce manque de respect de la part de la direction se traduit aussi quotidiennement par les « *irritants* », nom donné à tous les détails qui perturbent la vie quotidienne, les « *petites choses* » qui gênent les navigants alors que la compagnie pourrait les résoudre facilement. La présence de couettes dans le poste pour les pilotes en repos durant un vol de 14 heures prend pour eux une importance certaine, alors que cela peut apparaître comme un détail vu du sol. « *Un truc qui ne coûterait rien, mais que la direction refuse parce qu'elle a décidé* » (Laurent). Les pilotes rappellent alors leur rôle fondamental en matière de sécurité, qui doit les préserver de ces petits soucis quotidiens tels que chercher une place de parking en arrivant au siège, ou devoir attendre au milieu de la cabine devant la porte des toilettes qu'elles se libèrent.

Pour autant, revendiquer, comme le fait un Commandant de Bord dans un courrier adressé à tous les délégués du personnel, que les pilotes aient une priorité pour certaines places de parking afin de tenir compte de la fatigue occasionnée et de ce fait du risque créé au cours du vol, provoque des réactions :

> **Georges :** *C'est un peu dangereu,x sa démarche, parce que cela risque de monter la population des PNC contre les PNT. On travaille dans le même avion, on a par certains côtés un métier comparable, alors vouloir faire absolument une ségrégation entre les deux me parait un peu dangereux. D'ailleurs il y a eu un chef pilote qui a envoyé une lettre de mise au point, en disant que sa démarche était inadmissible.*

Au delà du rôle en matière de sécurité, l'entreprise inscrit le travail du PNT dans le cadre d'une relation économique, basée sur la gestion de la meilleure rentabilité de la ligne. Les essais successifs pour inscrire cette rentabilité des pilotes dans la gestion de leur carrière ou de leur salaire se heurtent au mur dressé par la construction d'une profession spécifique et fière de son autonomie.

La valeur de l'autorité

Une autre dimension de l'alliance repose sur l'archétype de l'autorité sans partage et sans discussion du Commandant de Bord. Ce modèle est cité sans cesse dans les différents rapports sociaux au sein de l'entreprise. Elle assoit un modèle de référence d'organisation du travail où l'autorité ne se partage pas. Le mécanisme de l'autorité au sein de l'avion repose sur la responsabilité de la mission confiée à un seul individu par la Loi. La direction de la compagnie reprend ces éléments et confère au Commandant de Bord le rôle de la représenter à bord. Les agents trouvent ainsi à bord de l'avion le prolongement de la relation salariale qui les lie avec ce même employeur.

Pour la plupart de nos interlocuteurs pilotes, le respect se mérite, en montrant qu'on est professionnel, qu'on connaît son travail, qu'on suit le travail des autres. L'autorité se trouve alors intégrée dans le travail normé, où chacun sait ce qu'il a à faire, comme nous avons pu le voir à propos des PNC. Le respect est d'autant plus facile à obtenir que l'ensemble des autres professions, et d'abord celle des PNC, est formé dans ce sens. D'emblée, les agents des autres fonctions donnent donc une certaine confiance liée au poste et à la fonction confiée, « *un joker* » qu'il reste ensuite à confirmer (Véronique). Le passager lui aussi a « *un*

respect surprenant » (Bernard) pour l'autorité, les galons, le CDB adoptant une attitude d'autorité loin de la relation commerciale confiée aux PNC.

Mais au sein du cockpit, ce rapport hiérarchique avec l'ensemble de l'équipage se double d'une relation spécifique au sein de l'équipage technique. Le CDB doit respecter les avis du copilote « *Tu ne peux pas toujours faire tout juste, si tu te trompes il faut l'admettre* » (Claude). L'étude de l'OACI [1989 p 16] opère une distinction entre l'autorité, conférée par la mission, et le leadership que chacun des deux pilotes peut être amené à assumer lorsqu'il est le pilote en fonction. Ce respect exprime la contradiction entre le rôle d'organisation, d'impulsion, de direction avec l'autorité nécessaire, et la proximité dans le cockpit. La hiérarchie s'exprime comme un antidote à la proximité. Véronique, mise en garde pendant sa formation sur la différence entre gentillesse et familiarité, garde ses distances : « J*e fais dans le style très ouverte et très aimable, mais si j'observe une déviation, je peux très vite remettre les choses en place* ». Médéric, cas extrême, refuse une certaine évolution égalitaire :

> **Médéric** : *L'usage, l'évolution que l'on constate, c'est cette bande de copains où tout le monde est sur un pied d'égalité. Le jour où il y aura des problèmes, je pense que cela ne fonctionnera pas bien, du moins dans ma conception des choses, du moins cela fonctionnera moins bien que dans un groupe bien structuré où chacun a une fonction bien précise et bien hiérarchisée. Sans tomber dans le système militaire, on n'est pas à l'armée quoiqu'il y ait certaines fonctionnalités similaires.*

Il fait le parallèle avec les problèmes rencontrés avec les jeunes dans la société, par manque d'autorité, problèmes qui se reflètent au sein de l'avion, comme « *ce PNC qui avait dit à un cap'taine : bouffon, retourne à ton guidon* ». Le tutoiement systématique le gène, de même la familiarité envers le CDB affichée par de jeunes PNC.

La qualification technique est identique dans le cockpit, l'ancienneté est le discriminant, toute l'évolution professionnelle reposant sur ce critère comme le montre la liste de séniorité comme principe de base de la qualification.

> **Claude** : *Il a quatre galons, il n'en a pas trois. La compagnie lui a confié un avion, il a suivi des stages, donc le fait qu'il ait quatre galons,*

cela veut dire qu'il a de l'expérience, du savoir, il est a priori supérieur à un pilote.

H. ALEXANDRE et L. LAVOREL [1989] notaient déjà quelques années après la mise en pratique du pilotage à deux, la difficulté du passage d'une hiérarchie fonctionnelle basée sur la répartition des tâches à une hiérarchie basée uniquement sur l'ancienneté. De fait, nos entretiens ont montré que les deux légitimités s'entrecroisent. Nous retrouvons ici les deux sources de l'autorité déjà notées par L. LAVOREL [1987] que sont le mode militaire et la technique, armée où justement l'accès au poste supérieur se fait lui aussi sur la base de l'ancienneté.

Pour beaucoup de nos interlocuteurs, la centralisation de l'autorité est une nécessité objective liée à la responsabilité de la mission, ainsi le pouvoir de faire débarquer un passager mettant en cause l'ensemble de la sécurité du vol par son attitude. La confrontation est impossible dans un avion, espace clos et fragile, qui ne peut supporter aucune expression de la force sous peine de dégradation matérielle. Une décision rapide, voire instantanée nécessite qu'elle soit prise par une seule personne. De cet axiome découle la centralisation de l'autorité sur un individu. Les pilotes rencontrés font alors référence à l'armée comme mode de fonctionnement, ou à la marine marchande calquée elle-même sur la marine de guerre. L'autorité vient du Code de l'Aviation Civile, lui-même issu de celui de la Marine Marchande.

Le Commandant de Bord se trouve ainsi au cœur de l'expression du pouvoir, pouvoir cru, sans limite, « *autorité suprême* », d'une source de droit public conféré par l'Etat, voire d'une source 'naturelle', celle de la nécessité. Reprenant ici la catégorisation proposée par Max WEBER [1995], entre les sources traditionnelles, rationnelles et charismatiques de l'autorité, l'autorité relève ici de la source rationnelle tout en insérant des éléments qui relèvent plus de la tradition, tels que la place de l'ancienneté comme critère d'accession au rôle de Comandant de Bord ou la référence au rôle mythique traditionnel du Commandant de Bord, voire par moment de l'autorité charismatique quand ils font appel à l'Etat. Les tendances à la « *rupture de rationalité* » [WEBER 1995 p 319] émergent alors dans ces références à la tradition.

Si comme le dit M. WEBER [1995], la seule source légitime de la violence, donc de l'autorité est l'Etat, cette autorité se voit confortée par l'insertion du pilote dans une compagnie, dont il est salarié, et qui possède ses propres finalités. La mise en perspective de cette autorité avec l'alliance conclue entre les pilotes et les directions des compagnies, éclaire les enjeux en leur donnant une finalité : inscrire les arbitrages des pilotes dans le cadre de rentabilité fixé par les directions des compagnies.

Conclusion

Leur responsabilité confronte les pilotes à des arbitrages incessants dans le travail quotidien. Afin de contrôler ces arbitrages, un double mécanisme s'est mis en place. La normalisation bureaucratique du travail limite leurs choix et définit, jusque dans les situations exceptionnelles de la panne, les réponses à apporter. La spécificité des relations établies par les directions des compagnies avec ce groupe, dans le cadre d'une alliance avec un groupe professionnel constitué en quasi-profession, en forme le deuxième versant.

Le transport de passagers est une dimension essentielle du travail du pilote, « *transporter des gens d'un point à un autre en toute sécurité* » (Martine). La sécurité est le vecteur de l'utilité sociale de ce corps professionnel particulier. Au mythe de la ligne, intégrant exploit et régularité, porté par les pionniers de l'aéropostale, est venue s'adjoindre pour le transformer la mission de service public, avec sa dimension de sécurité. Si la notion de service public porte en France les dimensions historiques de l'union nationale, en 1945, autour d'un projet commun et interclassiste, sa dimension de sécurité est plus récente, activée par l'impact médiatique des accidents d'avion devenus de plus en plus inadmissibles socialement. C'est aussi la nécessité de service public qui implique pour les PNT d'accepter une grande souplesse dans les horaires, tout en s'inscrivant dans le cadre rigide des réglementations de la qualification avion [LAVOREL 1987 p 13]. C'est encore au nom de la sécurité que les pilotes acceptent de s'effacer devant la machine, voire de fusionner avec elle par la normalisation complète de leur relation, se fondant dans le travail automatisé. La mise en évidence de la dimension contradictoire de la norme, regroupant ici norme étatique ou bureaucratique et norme de métier, représente un apport à la compréhension de la nouvelle configuration professionnelle du monde aérien.

Le pilote trouve traditionnellement une autre source de légitimité dans la possession du savoir technique. Il est situé au sommet de ce paradigme technique qui structure les représentations du travail dans l'entreprise. Le saut technologique qu'a représenté l'introduction du glasscockpit dans le cockpit,

comme nous l'avons vu, n'a pu qu'augmenter la fascination pour la technologie. Pourtant, et c'est là le deuxième éclairage fourni par l'étude des pilotes à la configuration professionnelle commune : cette connaissance technique se trouve relativisée par les formes de l'extension de la normalisation du travail. Autour de cette norme réglementaire, la participation à l'emprise de l'ordre industriel conduit à une dévalorisation du travail des pilotes en relativisant l'importance des choix effectués.

C'est finalement le mécanisme de l'autorité qui éclaire le mieux le réseau de relations sociales contradictoires dans lequel s'inscrivent les configurations professionnelles du travail de pilotage. D'un côté gestion de la mission conférant au Commandant de Bord autorité sur les autres PNT, de l'autre inscription dans une relation salariale d'alliance avec la compagnie qui les emploie dans le cadre des relations sociales de la compagnie tout entière, ce double rapport social se trouve englobé dans la mission de service public, tournée vers la continuité de la ligne et la sécurité comme valeurs dominantes. L'intervention de l'Etat, que ce soit dans la définition des formations, dans le financement de celle-ci, dans la réglementation déterminant les règles d'utilisation des PNT comme dans la fixation de la mission à travers le Code de l'Aviation Civile, est une composante importante de ce rapport social. Les relations spécifiques pilote / avion, pilote / métier, pilote / technique ou pilote / espace-temps se trouvent ainsi relativisées. Les relations sociales, comme l'exprime le travail du Comandant de Bord au centre d'un réseau, inscrivent ce travail dans des rapports sociaux intérieurs et extérieurs à l'entreprise, à l'intérieur avec les nombreux intervenants de la compagnie, à l'extérieur dans de multiples pays avec les contrôleurs aériens ou les agents de la piste en escale.

Entre le rôle social représenté par la mission et la possession de la technicité, deux figures du pilote se croisent : celle du pilote mythique et celle du chef de mission. Ces deux figures de l'autorité s'entremêlent. La formalisation du collectif sous la forme d'une profession réunit ces deux dimensions : celle de l'entreprise appuyée sur l'Etat et à la recherche de la rentabilité et celle du Commandant de Bord « *seul maître à bord après Dieu* » engagé dans sa mission

de service public. La contradiction entre les deux positions n'en est pas résolue pour autant.

Chapitre 5

Une nouvelle configuration porteuse de contradictions

A la lumière de l'étude des rapports de travail dans chacun des segments productifs, il est possible aujourd'hui de tenter de dresser une représentation du nouveau panorama dans lequel les agents du transport aérien, qu'ils soient de la piste, du passage, PNC ou PNT, contribuent à construire une configuration professionnelle commune. Dans un enrichissement réciproque, l'analyse de situations différentes permet l'approfondissement de la connaissance des formes sociales structurantes du travail dans le transport aérien :

- **La technique** à l'aune de laquelle est mesurée toute activité
- **L'organisation industrielle** comme mode de traitement des passagers par grandes masses,
- **La dimension commerciale** présentée comme le nouveau paradigme dans lequel s'inscrit la relation avec le passager devenu client,
- **La « ligne »** symbolisant l'effort collectif pour le départ de l'avion à l'heure en tout temps.

Les objets sociologiques que nous avions mis en évidence comme des constructions sociales, la sécurité aérienne, l'ordre aéronautique, le métier et la coopération, s'enrichissent eux aussi d'une approche réciproque.

Est-il alors possible d'en dégager quelques traits marquants pour l'activité du transport aérien et pour les agents qui permettent, par leur travail quotidien et collectif, de la réaliser ? Au sein de quel type de configuration opère la tension entre valeur d'usage et valeur d'échange, entre service public et rentabilité ?

I. Des secteurs en évolution

Chacun des secteurs se trouve pris dans un mouvement profond d'évolution, dont les rythmes ne sont pas toujours identiques car pouvant se déployer soit sur la décennie écoulée, soit sur la décennie à venir, ce qui ne laisse alors apparaître que les prémisses de nouvelles situations. À travers la libéralisation toujours plus accentuée du transport aérien, les restructurations des grandes compagnies et gestionnaires d'aéroports, les changements techniques modifiant de façon

permanente les contours des métiers, le mouvement de transformation semble en effet continu.

Le personnel navigant commercial

Au premier rang des remises en cause statutaires depuis des années, les PNC, tout en restant au sein des compagnies aériennes, font l'objet d'une réécriture de leur travail par les directions de celles-ci. Objet d'un conflit autour de sa définition depuis son origine, le métier de PNC voit ses contradictions mises en évidence par cette réécriture. Le personnel se trouve lutter pour une reconnaissance complète et pérenne de son rôle en matière de sécurité, qui n'a été que partiellement reconnu par l'instauration du Certificat-Sécurité-Sauvetage.

La recherche de productivité engage les entreprises dans une soumission toujours plus grande des PNC au temps normé. La maîtrise du temps, durée de travail ou temps encadrant chaque activité, devient le premier enjeu de cette recherche. Le nombre de PNC par avion est lui aussi en réduction, la direction d'Air France annonçant par exemple depuis 2003 sa volonté d'amener les effectifs aux normes légales *stricto sensu* dans les moyen-courrier, tout en maintenant le service commercial d'une boisson pendant le vol. La contrainte du temps s'impose à chacun à travers la réduction des effectifs.

Dans ce contexte, la mise en évidence par les PNC de la dimension de sécurité de leur activité reste l'axe principal de défense de leur métier. Dimension sans cesse ignorée voire niée par les directions des compagnies aériennes, elle est reste du domaine de la valeur d'usage, non mesurée et donc non rétribuée. Elle définit pourtant toujours le contour du métier de PNC, puisque le Certificat Sécurité-Sauvetage reste la condition nécessaire pour être reconnu comme tel. Cette dimension de sécurité, loin de s'appuyer sur l'application de normes ou sur la domination d'un domaine technique comme nous avons pu le constater pour d'autres métiers, prend la forme pour le PNC d'une « vigilance » permanente, un travail de veille. Cette situation atypique en ce sens dans le

monde de l'aérien, place les PNC dans une situation fragile, puisque le résultat en matière de sécurité ne peut être contrôlé par le respect de la norme et que leur rôle en matière de sécurité est occulté en permanence. Ce métier ne reçoit donc pas, aux yeux des personnels navigants commerciaux, la contrepartie qui devrait lui être due, en termes de reconnaissance sociale de la participation à l'engagement collectif autour de la sécurité.

La dimension commerciale, deuxième volet de ce métier, se trouve en revanche de plus en plus encadrée par des normes (nombre de plateaux à servir en tant de minutes, nombre de fois où un verre de vin doit être proposé pendant le repas, etc.). Ceci permet, par application de cette organisation du travail de type industrielle, de répondre aux demandes des passagers (le tout en étant en situation de fatigue et d'effectifs plus défavorable qu'avant). Le travail prescrit, ici taylorisé, correspond à la faible valeur attribuée par la direction aux compétences reconnues de ce personnel.

La contribution des PNC à la configuration commune consiste *a contrario* à mettre en évidence le rôle de sécurité dans le travail, rôle que nous verrons largement partagé par les autres professions étudiées, et de sa perception par les passagers. Ceux-ci ne saisissent cette dimension que dans sa forme atténuée de contrainte, bercés par l'illusion d'un transport désormais sécurisé.

Pris entre les deux paradigmes imbriqués de la sécurité et du service commercial, le PNC résout les conflits entre ces deux dimensions en luttant pour la reconnaissance d'un métier certifiant son rôle primordial en matière de sécurité. Le maintien de l'obtention du titre de PNC par le Certificat Sécurité Sauvetage exprime cette première victoire. Cependant, celle-ci pourrait être remise en cause si la licence européenne de PNC, de même type que la licence française, n'aboutit pas. Fort de cette légitimité, le métier comme forme sociale du groupe professionnel paraît être en mesure d'organiser la vie du collectif et sa représentation sociale, comme interlocuteur des pouvoirs publics comme des directions des compagnies. Cette posture de reconnaissance institutionnelle fournit le cadre de coopération entre les PNC, et les autres corps de métier.

Le personnel du passage

L'approche de ce segment permet de réinscrire la figure du passager dans les rapports de travail du transport aérien. Ignoré par l'agent de piste qui ne l'aperçoit qu'à travers les hublots, 'virtualisé' par le pilote pour qui il ne représente qu'un poids ou un souci même s'il donne sens à sa mission, le passager se retrouve souvent objectivé lui-même par le PNC qui ne peut que rarement dépasser la relation commerciale. Les agents du passage sont chargés de la tâche ingrate de convaincre les passagers d'abandonner de plein gré leur liberté au nom à la fois de l'efficacité industrielle et de l'ordre aéronautique constitutif de la sécurité. C'est à l'agent de passage qu'il revient d'opérer cette métamorphose et de donner une autre forme sociale à ce citoyen-passager, lui retirant le droit à la parole, à la contestation voire à l'initiative dès qu'il est enregistré. Le traitement de milliers de passagers dans l'emplacement restreint de l'aérogare et dans le temps restreint de l'embarquement renforce la nécessité de produire les conditions de sa passivité dans le cadre d'un ordre industriel.

Comme pour les salariés de la piste, cette activité est largement encadrée par le temps chronométré du départ de l'avion qui impose son rythme et ses contraintes.

La configuration professionnelle commune se trouve ici enrichie par la perception d'un monde mêlé, où fonctionnement industriel et ordre aéronautique se trouvent imbriqués dans les mêmes processus de travail. L'antinomie entre rentabilité et service public trouve ici les bases d'un compromis, où des gestes identiques, au cours de l'enregistrement du passager, peuvent relever aussi bien du service public que répondre à des normes de rentabilité.

Mais les agents du passage sont confrontés à une contradiction. La dépossession de leur travail par l'ordre industriel, par le temps, l'informatique, la nomenclature, leur dénie toute reconnaissance dans l'ordre aéronautique. Les choix opérés, sont présentés comme des choix commerciaux s'inscrivant dans

une simple relation de service. D'un autre côté, la dimension de sécurité aérienne les oblige à accompagner le passager dans son insertion à l'ordre aéronautique. Ils ont en effet symboliquement en charge d'acclimater et d'éduquer l'usager à son statut de passager soumis. Ils gèrent cette contradiction dans leurs actes quotidiens par une attention particulière envers le passager.

Dans cet univers à multiples dimensions, l'ordre industriel tend à dévaluer la valeur du passage (par l'exigence de rendement et le caractère prescrit du travail), alors que l'ordre aéronautique tend au contraire à le revaloriser en mettant en évidence la marge de manœuvre accordée aux agents de passage dans le traitement des passagers. Les agents auront donc à cœur de mettre en évidence cette dimension ignorée de leur métier.

Le personnel de piste

Dans ce segment soumis depuis 1996 à la libéralisation, la 'Ligne', suivant l'appellation reprise de l'engagement mythique des précurseurs du temps de l'aéropostale, constitue la forme de cristallisation de l'effort collectif pour le respect de l'horaire et la continuité du service. Autour de l'appareil, par delà la différenciation opérée par des statuts qui les opposent, les salariés coopèrent dans ce but qui dépasse les différentes situations d'emploi. Faire vivre « la Ligne » constitue le mode d'engagement des agents de piste, bien plus que l'attente d'une reconnaissance de leur rôle par la compagnie donneuse d'ordre. Si certains se projettent, à travers leur appartenance au monde du ciel, vers un meilleur statut (tel que les opportunités d'emplois offertes sur les aéroports), notamment vers les plus grandes entreprises, cette voie reste marginale pour des agents marqués par la souillure liée à leur activité. Le manque de considération porté à ces actes dévalorisés se traduit par l'absence d'investissement technologique de la part des compagnies, dont l'application à de nombreuses phases de travail réduirait pourtant substantiellement la pénibilité.

La sécurité aérienne est basée sur la confiance réciproque, comme nous l'a appris l'analyse du monde des pilotes ; elle impose une bonne coopération ; elle

s'oppose alors à l'invisibilité du travail car la sécurité ne peut se construire que dans la reconnaissance de l'apport de chacun. Elle s'oppose aussi au calcul du temps gagné comme critère d'appréciation du travail. Enfin, la précarité de l'emploi, même relative, trace une limite, donc ouvre sur une prise de risque, à l'engagement possible des salariés dans leur travail.

L'invisibilité de ce secteur vis-à-vis des autres secteurs de la compagnie mais aussi des passagers, qui ne les voient le cas échéant que de loin, autorise le travail de populations majoritairement exclues des autres secteurs « en première ligne » (travailleurs immigrés, Antillais, jeunes issus de l'immigration…). Dans cette hypothèse, la valeur d'usage essentielle de ce travail se révèle posséder une plus petite valeur d'échange aux yeux des dirigeants, mais aussi peut-être d'une grande partie du personnel.

Les agents de la piste contribuent à l'élaboration de la configuration en plaçant au centre des coopérations non plus l'appartenance à la compagnie aérienne, mais les relations sociales structurées autour de l'avion.

Mis en tension entre sa condition personnelle précaire et défavorisée et la sécurité aérienne, l'agent de piste reçoit les miettes symboliques de sa participation au monde du ciel. L'objectif de la sécurité et la coopération autour du départ de l'avion se structurent pourtant autour du respect des normes édictées, qui ne peuvent reposer que sur l'engagement personnel des agents dans ce milieu où le contrôle du travail par autrui ne peut être que partiel. L'invisibilité construite au fil des années autour de cette activité autorise aujourd'hui les directions des compagnies et gestionnaires d'aéroport à nier cette contradiction majeure.

Le Personnel navigant technique

Fasciné au début de sa carrière par un métier qui lui apparaît synonyme de liberté, le pilote se trouve pris dans un ensemble de normes techniques qui guide chacun de ses gestes, quand il n'est pas réduit lui-même à une simple

surveillance du respect de ces normes par ou via les calculateurs. De l'exploit, mythe originel que redécouvre chaque pilote au cours du parcours initiatique d'entrée dans le métier, que ce soit dans l'épandage ou dans le pilotage d'hommes d'affaire, le pilote passe à la gestion d'une mission. Le pilote est confronté à la tendance générale de l'industrie aéronautique pour qui la sécurité relève de la technique, visant à le transformer lui-même en machine ou en appendice de la machine.

Accentuant cette évolution, le libéralisme tend à déconsidérer l'intervention humaine dans le travail. Le collectif de travail suit la même tendance à la rationalisation par une extrême normalisation des relations. Cette normalisation des échanges permet de dépasser les contradictions internes au groupe social des pilotes. L'interchangeabilité autorisée par la normalisation du comportement et des relations insère le pilote dans une gestion collective de ses compétences en contradiction avec la responsabilité individuelle constituant la base de son métier. Là encore le pilote peut être perçu comme représentant un métier en voie de dévalorisation, tant l'ordre industriel tend à vouloir prendre le pas sur l'ordre aéronautique. Pourtant, symboliquement les attaques qui pourraient se produire (et qui se produisent) sont freinées par la puissance symbolique de l'apanage du commandement de bord et du long niveau d'études requis pour justifier de confier la sécurité de tous à la responsabilité d'un tout petit nombre.

L'apport à l'élaboration de la configuration commune est constitué ici par l'appréhension de ce que représente, pour les agents du transport aérien, l'inscription de leur travail dans un ensemble de normes établies. Cette référence aux normes s'opère de façon contradictoire, dans la mesure où elle représente autant la volonté de rationalisation et de contrôle du travail, que la référence aux nécessaires contraintes de la sécurité aéronautique.

Inséré dans le même ordre industriel que les autres segments de la compagnie, le pilote est confronté aux pressions de la rentabilisation, que ce soit en matière de gestion des vols, quand sa compagnie aérienne lui demande d'en réduire le temps, ou lorsqu'il rencontre une maintenance ou un chargement avion moins fiable, contre lesquels il défendra la sécurité des passagers. Il pourra alors

s'appuyer sur le respect de la norme réglementaire qui montre ainsi un caractère paradoxal, tantôt accompagnant la libéralisation, tantôt la contrariant.

Dans chacune de ces activités s'articulent de façon distincte les mêmes dimensions mises en évidence dans chaque situation. La mise en tension entre sécurité aérienne et recherche de rentabilité constitue une donnée partagée, chacun trouvant des voies différentes pour répondre à cette contradiction. L'étude de chacune des notions et situations abordées permettra de préciser le type de résolution de cette contradiction, puis de construire une première approche de la configuration professionnelle des agents du transport aérien.

II. Une approche renouvelée de chacune des formes sociales

Ces différentes situations de travail éclairent les évolutions propres à chaque secteur. L'ensemble des activités se situe dans un processus de rationalisation globale, où la technique prend une place toujours plus importante et fixe un nouveau cadre pour la coopération. Chacune de ces trois dimensions, la rationalisation, la technique et la coopération, montre sa nature ambivalente dans le cadre de la tension entre rentabilité et service public et devient un enjeu social qui délimite l'enjeu essentiel, expression principale du paradigme du service public, la sécurité aérienne, par laquelle nous finirons.

Le mouvement de valorisation des individus ainsi que les représentations qu'ils se créent pour agir et coopérer contribuent à définir la nouvelle configuration professionnelle. Nous retrouvons ici le fil conducteur de la valeur d'usage, qui correspond aux yeux des agents à la véritable valeur créée dans le cadre du travail. Elle s'oppose à la seule valeur prise en considération par les employeurs, la valeur d'échange.

1. La normalisation du travail

D'une manière générale, la normalisation réglementaire ou étatique du travail s'est étendue depuis une dizaine d'années dans chacune des activités étudiées. Elle s'est traduite par une réduction générale de l'autonomie des agents amenés à décider de la validité de leur action non plus en fonction de leur jugement professionnel mais à partir de données réglementaires. Nous avions vu justement l'importance de cette forme de certification personnelle en étudiant les configurations professionnelles traditionnelles dans Air France et plus généralement dans le transport aérien. Pour amener chaque agent du transport aérien à perdre ainsi son pouvoir de jugement, les compagnies s'appuient tantôt sur une rhétorique de la nécessité industrielle de faire fonctionner une activité intégrant dans un même lieu et même endroit des groupes professionnels de métiers différents, tantôt sur une rhétorique de la sécurité aérienne garantie par le respect de normes édictées par des ingénieurs représentant le fruit de l'expérience collective.

La norme étatique s'impose alors au cœur du travail, entraînant la soumission de chacun tout en maintenant engagée la responsabilité individuelle. La Loi FAUCHON du 20 juillet 2000 a ainsi redéfini l'implication de l'agent de service public, qui devient responsable pénalement lorsqu'il a notamment violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement. Le respect de la norme permet au contraire le dégagement de la responsabilité de l'agent, donnant une nouvelle nature à la coopération au sein d'un même métier, mais aussi entre les différents métiers. Dans de nouvelles constructions de relations de service internes aux entreprises, chacun prend la place alternativement du client et du fournisseur encadré par des quasi-contrats commerciaux. La norme réglementaire devient dès lors un outil autorisant la mesure du travail en le rendant homogène et circonscrit, et permet alors d'inscrire l'acte de travail dans le domaine marchand. Cette rationalisation de toute relation et de toute activité renvoie à la forme de domination bureaucratique présentée par Max WEBER [Economie et société 1995] : seule préside à l'organisation de l'activité la légitimation de la

domination au nom du savoir : « *L'administration bureaucratique signifie la domination en vertu du savoir* » (p 299). Règne alors « *l'ordre impersonnel* » (p 291) organisé autour de règles structurées rationnellement, auxquelles seul échappe l'entrepreneur capitaliste. Cette rationalisation implique « *l'impersonnalité la plus formaliste* » (p 300) du fonctionnaire appliquant les règles bureaucratiques. Pour M. WEBER, elle ne s'applique pas seulement aux fonctionnaires. En effet l'économie capitaliste privée a pour caractéristique « *d'être rationalisée sur la base d'un calcul strictement comptable* » [WEBER 2004 p 61], comportant la rationalisation de toute la vie sociale, même si pour une personne l'engagement dans son travail comporte une part d'irrationnel (p 62).

La libéralisation du transport aérien s'ouvre à une nouvelle phase : après la mise en concurrence entre elles d'entreprises autour d'une même activité, dans le cadre de laquelle les relations entre segments sont encadrées par des normes de résultat, c'est l'acte du travail lui-même qui se trouve enserré dans ces normes. Pour le passage, pour le PNC comme pour le PNT, cet encadrement permet dans un premier temps l'effacement de la dimension humaine du travail, représentée par la mise en œuvre de la norme de métier, puis dans un deuxième temps l'application de l'échange marchand au travail salarié.

L'absence pour la piste de la norme bureaucratique comme pivot de la coordination conduit à s'interroger : les agents ajustent leur travail autour de l'objectif, le départ de l'avion… Seul le cadre de l'accord commercial de sous-traitance délimite les tâches à effectuer. Nous trouvons là un paradoxe apparent : il s'agit du secteur le plus déréglementé, mais aussi de celui dont le fonctionnement est le plus imbriqué avec les autres secteurs, dans un esprit de service public autour du départ à l'heure et en toute sécurité. Un secteur pourtant où le travail reste encadré, comme les autres, par le temps imparti à la tâche, mais dans le cadre d'une normalité fonctionnelle, imposée par le travail coordonné, plutôt que bureaucratique et prédéterminé. C'est justement cette 'autonomie contrainte' qui se trouve au centre de la récente réforme concernant les secteurs de piste par Air France, appelée « Cible Avion ». Initiée en novembre 2004, cette réforme vise à obtenir le strict respect des « balises de

service » par les différents intervenants autour de l'avion. Chaque intervenant se trouve sommé de s'identifier en arrivant sur l'avion, les camions des sous-traitants faisant eux-mêmes l'objet d'un relevé automatique de positionnement. L'assimilation, dans les premiers projets de cette réforme, entre les agents de piste d'Air France et les sous-traitants, soumis à un même dispositif de contrôle, exprime le mouvement « naturel » vers le contrôle du travail, dans un secteur soumis à une recherche de rentabilité accrue.

Les règles de travail, si elles ne concernent pas la coordination avec les autres secteurs, encadrent néanmoins l'activité de la piste au nom de la sécurité. Leur application se trouve pourtant malmenée par ce système « d'autonomie contrainte », où chaque agent doit arbitrer entre l'application des règles toujours plus nombreuses et les conséquences pour la coordination de cette application. L'accident d'une hôtesse de l'air en janvier 2005, décédée suite à une chute au sol depuis la hauteur de la cabine, soit plusieurs mètres, a mis en évidence le fait que l'agent de piste a été amené à déplacer son escabeau sans pouvoir vérifier si la porte de la cabine était bien fermée ou si nul ne se trouvait sur l'escabeau. Le refus d'opérer seul, ce qui lui imposerait le respect des consignes préfectorales sur l'aéroport, aurait conduit au retard du départ de l'avion déjà rempli de passagers et d'un équipage prêt au décollage. Ces règles de travail, par leur déconnexion de l'activité coordonnée, semblent conduire à une responsabilisation individuelle du salarié qui pourtant n'a toujours pas les moyens de les respecter, plutôt qu'à la construction collective d'un système intégrant dans un même ensemble sécurité des passagers et sécurité des agents du transport aérien. Alors même que la nécessité, ici de sécurité, suggèrerait la nécessité d'une réflexion sur les formes de coordination, comme elles se posent depuis longtemps pour les rapports de travail sur un chantier du bâtiment, les agents se trouvent amenés à effectuer seul, par l'absence de temps ou de moyens, un travail « en miettes ».

La règle trouve un second fondement dans l'accomplissement du travail structuré autour de la forme métier. « *L'art est affaire de règles* » nous explique William H. SEWELL à propos de l'Ancien Régime [1983 p 53], les professions des gens de métier étant comprises comme des arts et exigeant donc « *l'exercice*

de l'intelligence et de la discipline » [idem p 42]. Le poids des métiers dans les configurations professionnelles du transport aérien a accompagné, tout au long de la complexification du travail, la mise en place de règles toujours plus nombreuses appelées justement « *les règles de l'art* », et que tout agent doit connaître et respecter. En s'y conformant, l'agent inscrit son travail dans la continuité historique de son groupe professionnel qui lui donne identité. Si la règle fige les connaissances, elle représente dans le même temps la base de la communication au sein des métiers et entre groupes professionnels [CAROLI 2003]. Sa particularité consiste ici en son oralité et en son apprentissage traditionnel de type compagnonnique, contrairement à la règle prescrite et bureaucratique de la nouvelle période.

La source institutionnelle de la norme est transférée aujourd'hui du métier à l'Etat. La normalisation apparaît alors comme une de ces formes sociales que Jean-Marie VINCENT [1987] nous invite à aborder sur un mode dialectique, consistant en l'effort de réglementation et de rentabilisation d'une activité par une direction d'entreprise, la mise en une forme mesurable et donc transformable en marchandise de celle-ci, mais qui possède aussi une inscription dans une représentation de l'ordre aéronautique mise en avant par les agents pour la défense de l'objectif de la sécurité aérienne, contre des tentatives de banalisation du travail. A travers l'extension de cette réglementation aéronautique, l'Etat joue son rôle de normalisation de l'activité, « *niant partiellement (les rapports marchands capitalistes) pour pouvoir les préserver* » [VINCENT 1987 p 114]. Mais cette forme de rationalisation participe à l'émiettement du travail en singularisant l'effort de rationalité, et en substituant aux relations de concurrence « *des relations de hiérarchisation et de compétition qui fragmentent les réactions et les pratiques du plus grand nombre* » [VINCENT 1987 p 120].

D'une part le requis sécuritaire incite la compagnie à se prémunir des risques que ses agents et ses clients pourraient lui faire courir, la poussant à la normalisation bureaucratique du travail. D'autre part le souci des salariés lié aux risques du et des métiers, la concurrence par rapport à la valorisation de leur travail respectif et la coopération qu'ils acceptent les conduisent aussi à s'abriter

derrière le respect de cette norme de travail pour se protéger de prises de risques reconnues. L'orientation vers la réduction de cadres communs de reconnaissance tels qu'offrait l'appartenance à une même compagnie renforce cette tendance dans la dernière période. Le respect de la norme isole pour l'agent du transport aérien son acte de travail, lui retirant son sens unifiant. Il permet la marchandisation de celui-ci. Mais contradictoirement il symbolise la présence de l'Etat comme représentant de l'intérêt général, et permet à l'agent d'opposer la sécurité aérienne à la rentabilisation en s'appuyant sur le respect de la norme.

2. Le paradigme technique

Le paradigme technique représentait, dans la compagnie aérienne des années 60-80, la voie d'intégration au sein des différents collectifs de travail pour de nombreuses catégories de personnels. Il fixait le cadre des compromis passés entre groupes sociaux autour d'une reconnaissance commune.

Souvent rencontré à travers notre enquête, l'outil technique recoupe le terrain de la normalisation du travail : de plus en plus présent pour les pilotes et pour les agents de passage, il reste encore largement absent de la piste. Le progrès technique a soutenu l'expansion aéronautique après la guerre et notamment à partir des années 60. La technique est axe de coopération quand les mécaniciens étalent des plans sur la camionnette au pied de l'avion, source de fusion entre catégories quand le jeune apprenti de Vilgénis devient Commandant de Bord. Paradoxalement cette même technique devient source de normalisation et de fragmentation du travail, fournissant le support nécessaire au suivi automatique de toute tâche. Elle se trouve de même mise au service de la minimisation de la prise de risque, que ce soit par les compagnies qui cherchent à réduire le taux d'accidents aériens à un niveau « socialement acceptable », ou par les agents qui s'appuient sur elle pour vérifier et valider leur travail et se dégager ainsi de leur responsabilité individuelle.

La technique constitue une forme sociale à travers laquelle tous ceux qui y participent reçoivent une reconnaissance sociale, du fait de l'intégration dans un corpus de connaissances collectives et individuelles, théoriques et pratiques et une possibilité de persévérer dans ce corpus. Mais elle peut aussi fournir une justification au mécanisme de rationalisation envahissant le travail et y participer. Apparaissent alors deux modes de lecture de la technique : la technique peut être objet unifiant ou diviseur, cadre de reconnaissance réciproque ou facteur d'aliénation du travail par la normalisation réglementaire.

3. La coopération

Les formes différentes qu'adopte la coopération au sein des secteurs sont révélatrices de son importance et de sa plasticité. Elle s'adapte en effet au plus près de la situation de travail. Les agents de passage, en tête-à-tête avec leur terminal informatique, trouvent à la fois les informations nécessaires et l'outil pour envoyer le message d'alerte aux agents d'embarquement, ou même aux personnels navigants commerciaux. Les pilotes recensent les informations mises à leur disposition par les différents corps de métier, y compris par leurs collègues les plus proches, les PNC. Ceux-ci et celles-ci assurent leur mission à partir des listes de passagers annotées par les personnels commerciaux du sol. Il est pourtant révélateur que la question de la coopération se soit trouvée mise en évidence à travers le secteur particulier de la piste, où la coopération n'est pas pleinement libre mais en voie d'être médiée par le contrat commercial qui fixe les devoirs de chacun. En cela, l'externalisation de certaines tâches autour du contrat de sous-traitance a pu freiner pendant un temps la normalisation de ces activités. Cette dimension du contrôle du travail fait justement l'objet de la réorganisation en cours, dite « cible avion », dont nous venons de parler. L'accident de l'hôtesse de l'air conduit à rappeler que des textes réglementent le travail en piste, notamment dans l'utilisation des engins de piste.

La coopération peut ainsi s'articuler différemment suivant les paradigmes industriels ou commerciaux. Elle peut aussi se référer à l'ancien mode de coopération prévalant au sein de la compagnie nationale, coopération de métiers

autour de valeurs aéronautiques partagées et dans un cadre de reconnaissance mutuelle. Cette forme de coopération aéronautique, sans doute plus coûteuse, s'avère plus riche pour la reconnaissance mutuelle de l'apport de chaque segment du travail au transport aérien.

Les transformations amenées par la rationalisation de l'activité intègrent cette dimension de coopération en lui proposant un autre cadre de résolution : la coopération entre segments d'activité se fait à travers le respect des normes réglementaires. Comme les « balises de service » ont pu le montrer lors de notre étude sur l'enregistrement des passagers, comme les annonces normalisées des pilotes à l'intention des PNC ou du sol, la collaboration entre métiers s'inscrit dans et par la norme. Pour autant il est souvent apparu que seule la volonté de coopération amène les agents à comprendre leur activité comme s'inscrivant dans un ensemble : l'agent de passage par exemple s'identifie au PNC à qui il envoie de sa propre initiative des informations confidentielles ou subjectives qui seront éventuellement utiles voire nécessaires durant le vol. La coopération enrichit la lecture du système construit de rationalisation du travail en mettant en évidence l'intervention humaine. Elle lui rend son sens et par là même son efficacité, le respect de la norme ne pouvant prévoir toutes les situations de contact entre groupes professionnels ou avec celui des passagers.

Là encore, la tension entre rentabilité et sens social du travail trouve une situation paradoxale, la coopération s'inscrivant dans le travail comme une nécessité pour son aboutissement tout en prenant des formes contradictoires face à la lecture parcellaire des activités dans le cadre marchand.

4. La sécurité aérienne

La sécurité est une forme sociale omniprésente dans le discours des agents comme dans celui de l'Etat et des compagnies aériennes. Elle se trouve convoquée par eux pour justifier la normalisation du travail, ou mise en avant par les agents pour défendre la valeur de leur travail. Cette notion ne va pourtant pas de soi. Les analyses sur la libéralisation des transports [CASSEN 2000]

montrent comment cet objectif peut devenir superfétatoire dans une optique marchande, quand la rentabilité exigée conduit à réduire les frais de maintenance. Pour autant, l'existence d'une rhétorique sur la sécurité, que ce soit dans la réalisation du travail ou dans sa valorisation, en fait un paradigme incontournable.

Le recours à la notion de sécurité peut exprimer une nécessité économique. Les compagnies aériennes intègrent la moindre fréquentation des lignes en cas d'accident. Pourtant le faible contrôle technique dans les compagnies à bas coût ou dans les compagnies charters ne s'oppose pas à leur développement. En cas d'accident, les morts se comptent par centaines, et le montant moyen de l'indemnisation des victimes augmente d'année en année (une étude présentée à un colloque aéronautique chiffre ainsi le coût de revient des principaux accidents des 20 dernières années, qui varient de 200 000 à 700 000 $ y compris l'indemnisation des victimes) [Colloque HIAS 2001]. Aussi les compagnies d'assurance tentent-elles de mesurer le risque, à travers des courbes abstraites croisant coût de l'accident avec indemnisation de la vie prélevée payée à la famille des victimes, et « coût de la sécurité ». L'intervention de l'Etat témoigne aussi de la prise de conscience sociale de cette nécessité, les zones urbaines aéroportuaires étant les premières concernées par les accidents qui se produisent majoritairement au décollage et à l'atterrissage. Les modalités d'utilisation de cette notion de la sécurité montrent que cet enjeu est d'abord l'expression d'un rapport social.

Au cours de notre étude, deux voies sont apparues dans la construction de ce rapport à la sécurité. D'un côté le respect de la norme prescrite devient le critère étalon pour mesurer la sécurité, celle-ci étant alors assimilée à la somme des normes respectées. Le contrôle de la sécurité devient alors le contrôle du respect des normes de travail, la signature authentifiant l'engagement de chacun à bien avoir réalisé sa tâche dans le cadre imparti. De l'autre, une voie complémentaire a été mise en évidence lors de l'étude des pilotes : le contrôle réciproque, ou crosscheck, inscrit tout acte dans un ensemble collectif où le travail de chacun compte. Ce double contrôle peut être formalisé comme la double signature l'atteste sur certains documents. Mais il est le plus souvent informel et

bénévole, au sens du non requis, comme dans le cas du mécanicien avion surveillant toujours l'ensemble de la zone où il intervient et n'hésitant pas à prévenir s'il remarque un problème. S'inscrivant dans le sens des normes de métier, ces pratiques démontrent la place toujours présente de l'organisation professionnelle dans le fonctionnement quotidien comme dans le résultat du travail.

Les lectures différenciées des sources de la sécurité mettent en évidence l'enjeu social que celle-ci représente. L'importance accordée au respect des normes apparaît comme une démarche des compagnies, permettant de déterminer les responsabilités en cas d'accident. Le récent débat public autour du décès de l'hôtesse de l'air en janvier 2005 a mis en exergue la stratégie de la compagnie visant à regarder si, et seulement si, l'agent de piste avait bien suivi les consignes réglementaires. Il s'est avéré, comme l'a souligné par la suite l'Inspecteur du Travail, que les procédures de travail prévoyaient obligatoirement la présence d'une vigie à l'arrière du véhicule, ce qui n'avait pas été respecté par la compagnie. En filigrane de ce débat sur l'application de normes apparaît l'enjeu de l'attribution de la responsabilité imputée dans cet accident au seul agent de piste, dernier maillon du processus, sans que les responsabilités hiérarchiques ne soient mises en question.

Plus largement l'inscription de la sécurité dans des normes bureaucratiques permet de cerner cette notion immatérielle et de la transformer en éléments statistiques plus mesurables. Les agents du transport aérien, quant à eux, cherchent à valoriser leur rôle, comme nous l'avons vu pour les personnels navigants commerciaux ou les agents de la piste, d'autant plus que la dimension de sécurité ne relève pas pour ces deux catégories de la norme, et reste niée par les directions des compagnies.

La sécurité aérienne permet, avec les mêmes mécanismes que le paradigme technique, la reconnaissance de l'apport de tous. Elle a l'avantage sur le paradigme technique de ne pas hiérarchiser les interventions dans le cadre de la valorisation du travail, de ne pas mesurer l'apport de chacun à l'aune de la connaissance technique. Elle représente par-là même une capacité d'intégration

dans un même projet fort. Mais, de façon contradictoire, la sécurité présente le défaut important de ne pas permettre la mesure du travail individuel : chacun y est reconnu et essentiel dans ses interactions avec les autres, ce qui conduit à occulter les contradictions au sein du personnel, telles que le niveau de rémunération. Reste enfin à chacun des groupes professionnels à faire la démonstration de sa participation à ce paradigme qui peut aussi porter une logique d'exclusion. Car la participation au processus de sécurité de chaque groupe fait sans cesse l'objet d'une confrontation avec les directions d'entreprise qui s'appuient sur les évolutions techniques et organisationnelles pour leur dénier ce rôle.

Les différentes notions telles que la normalisation du travail, la technique et la coopération ont montré leurs dimensions ambivalentes, la sécurité aérienne semble plus difficile que celles-ci à mettre au service de la rentabilisation même si elle s'y intègre. Le cadre du service public fournit en France aux salariés le cadre de référence pour cette inscription de leur travail dans une dimension sociale.

III. Le transport aérien : le sens du travail en mutation

Tout acte de travail s'inscrit entre les dimensions marchande et non-marchande. Ces deux dimensions renvoient à la distinction faite par Marx entre valeur d'usage et valeur d'échange de la marchandise. Elle prend une forme particulière dans le transport aérien. L'agent inscrit son travail dans le cadre général que l'entreprise et l'Etat lui définissent, notamment par des règles à respecter, mais il y intègre le respect de la sécurité dans un cadre de coopération qui trouve sa justification dans la construction d'une représentation d'un ordre aéronautique combinant l'apport des normes de métier et des normes de service public. La lecture normative du travail et la lecture coopérative de ce travail se trouvent ainsi confrontées en permanence.

Les agents du transport aérien ont la volonté de donner à leur travail une dimension différente de la simple valorisation marchande. L'agent de piste qui

fait le tour de l'avion avant le départ applique la procédure de travail. Tous les points qu'il vérifie correspondent à une grille prédéfinie de drapeaux enlevés, de clés retirées, de trappes fermées, de capots fixés… N'importe qui peut vérifier cette liste. Dans cette action de l'assistant de piste, le pilote fonde toute sa confiance, non seulement parce que la procédure a été appliquée, mais parce qu'il sait que l'agent de piste y a mis toute sa conscience professionnelle… et l'avion part. Dans le cadre même de la réglementation, s'inscrivant en elle, une coopération se construit donc et lui donne son sens. La dimension première de la réglementation du travail qui ramène la lecture du travail à l'acte individuel et isolé, se trouve ainsi replacée dans un cadre collectif. La normalisation devient le vecteur de la coopération. L'engagement subjectif de l'agent complète et donne sens à ces normes en les enserrant dans l'acte collectif. Nous y trouvons la construction, on pourrait rajouter imaginaire, d'une représentation collective d'un ordre aéronautique.

L'agent a construit son cadre de représentation tout au long de son apprentissage, puis de sa participation au collectif de travail, en s'appuyant sur un ensemble de gestes à respecter et sur sa participation à un processus global. Il engage sa responsabilité même après le départ de l'avion. Ce type de rapport qui enchaîne passé-présent-avenir est essentiel pour tous les agents, à la source de la dynamique des rapports de coopération.

Les agents inscrivent ainsi leur travail dans la dimension collective de l'entreprise tout autant que dans la société elle-même. Nous avons choisi d'utiliser le terme de 'service public', défini au départ par son opposition théorique à la recherche de rentabilité, pour nommer le paradigme recouvrant la dimension sociale du sens du travail. Nous devons désormais réinterroger ce terme auquel nous avons cherché à donner un contenu tout au long de cette recherche.

De l'intérêt général au service public

Sans que le terme soit explicitement employé, ces deux dimensions, continuité du transport et sécurité aérienne, dont nous avons vu la portée dans le travail quotidien, s'inscrivent dans le schéma français de relations sociales tissées autour du paradigme du service public.

Ce paradigme a recouvert plusieurs notions, dont les sens même ont pu évoluer au fil des années. C'est le cas pour l'intérêt général, qui recoupe après 1945, par exemple dans la loi de nationalisation d'Air France de 1947, l'intervention de l'Etat. Sans qu'elle fasse l'objet d'une définition conceptuelle, les textes européens sollicitent à nouveau cette notion. Une interprétation émerge des différentes citations et décisions qui en tracent le contour et prend la forme d'une liste d'activités [LEVEQUE 2000]. Cette notion s'inscrit prioritairement dans le champ économique, comme le montre l'adjectif « *économique* » qui lui a été adjoint. Elle devient alors distorsion à la concurrence, liée à une « *défaillance du marché* » [LEVEQUE 2000 p 6] au nom de l'intérêt général regroupant alors la somme des intérêts particuliers.

La notion de service public trouve une origine plus ancienne dans la conceptualisation, dans les années 20, de la doctrine de l'Etat. Selon Duguit (1928), relève du service public « *toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante* » [cité in LEVEQUE 2000]. Les deux dimensions d'interdépendance sociale et d'intervention de la force gouvernante se retrouvent ici.

L'inscription par les agents de leur activité dans le cadre de la société n'a pas toujours adopté les mêmes termes, passant de la défense de l'intérêt général, dans les premières années de la refondation d'Air France à la Libération, autour de l'image de la compagnie nationale vecteur du développement [BARNIER,

ROZENBLATT 1996], à une conception relevant de la notion actuelle de service public. Cette évolution a vu le passage de l'intérêt général, notamment autour de la construction de la Nation, au paradigme actuel du service public. Elle s'inscrit paradoxalement à l'inverse de celle qui est suivie depuis quelques années dans le cadre de l'Union européenne, où les services d'intérêt général supplantent le cadre du service public.

S'appuyant sur le programme du Conseil national de la Résistance élaboré en 1944 entre les différentes composantes de la résistance française, pour qui « *la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général* » est une priorité, la Constitution de 1946 se prononce pour une affirmation claire du rôle de l'Etat : « *Tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité.* » La nationalisation d'Air France en 1948 officialise une situation où l'Etat, ou du moins ce qui en tenait lieu, avait pris en main le fonctionnement du réseau aérien dès 1943, dans une imbrication entre les besoins militaires, les besoins de l'Etat balbutiant et les besoins marginaux de transport civil. La nationalisation d'Air France ne s'effectue pourtant explicitement ni comme élément du « *service public national* » cité par la Constitution de 1946, ni en application du constat d'un monopole de fait. Bien au contraire, le statut même de l'entreprise, qui « *assure l'exploitation de transports aériens* » (Loi du 16 juin 1948) à partir de la France, est conçu comme permettant la présence d'autres compagnies aériennes. La nationalisation apparaît plutôt comme un constat de fait, la transformation du Réseau des Lignes Aériennes Françaises en Compagnie nationale afin de remplir une fonction pour laquelle le secteur privé se révèle carrant. L'absence d'investisseur privé dans la compagnie nationale, malgré l'ouverture du capital imposée par la loi de 1948, montre dans les années suivantes l'absence de rentabilité dans ce secteur. Comme le dit la CGT elle-même en janvier 1946, « *la nouvelle compagnie Air France nationalisée sera avant tout une compagnie commerciale astreinte aux obligations d'airain de la concurrence étrangère* » [Transport aérien N°9]. Pour ce syndicat qui représente alors la quasi-totalité du personnel, [Déclaration commune CGT - Comité de Libération d'Air France,

juin 1946 Transport aérien N° 2], la nationalisation permettra, dans l'intérêt général, d'imposer une politique d'achat du matériel reposant sur le développement de l'industrie aéronautique française. Elle donnera aussi les moyens de faire face à la concurrence étrangère par la création d'une « *compagnie française unique, autonome, libérée de ses liens capitalistes* ».

A partir d'une conception centralisatrice, dans la tradition de Colbert, l'Etat développe de grandes entreprises publiques, comme « *instrument de l'Etat au service de la croissance économique* » [ZIEGLER 1991 p 12]. La constitution de 1946 avait rassemblé les deux aspects de monopoles et de service public pour justifier les nationalisations. Entreprise nationale, Air France est obligée d'assurer des « lignes d'intérêt public » : la desserte des colonies et des grandes capitales y compris dans les pays de l'Est [ZIEGLER 1991 p 41]. La notion d'intérêt général est évoquée dans le transport aérien à propos du développement de lignes aériennes appuyant la consolidation du réseau économique français. Le salarié se trouve aussi vecteur de la volonté de l'Etat de garantir la cohésion de la nation, qui dépend des liaisons avec l'extérieur et de la continuité du réseau tant national qu'avec les lointaines provinces que forment les Territoires et Départements d'Outre-Mer. Ce lien social offert à tous ceux qui travaillent loin de leur pays, notamment quand il existait au sein du système colonial français dans les années 50, est un des premiers moteurs qui permettra d'asseoir financièrement le développement de la compagnie, bien plus que les lignes de l'Amérique du Nord, prestigieuses mais peu rentables. L'offre d'un transport aérien garantissant la sécurité fait bien sûr partie de ces choix prioritaires. C'est aussi un choix pour le développement des régions, en opposition avec le modèle libéral privilégiant la concentration autour des très grands centres urbains. Les lignes de la province vers les capitales étrangères (Londres, Francfort ou même New York) sont alors considérées comme une nécessité pour l'implantation d'un tissu industriel régional.

Pourtant dès ces années, la notion de service public est mise en avant, comme dans le préambule du projet de loi portant institution de la compagnie Air France (janvier 1947) qui parle du « *service public que constitue l'exploitation des principales lignes aériennes* ».

L'émergence de la notion de service public

Cette inscription originelle des agents d'Air France dans le champ public subit une mutation dans les années suivantes. L'engagement dans une histoire commune, celle de l'expansion industrielle de la France s'appuyant sur le rôle de la compagnie aérienne, est peu à peu remplacé par deux dimensions complémentaires : la continuité du service et la sécurité. Ce n'est plus par sa seule participation à l'œuvre Air France que l'agent s'inscrit dans ce rôle social. Cette évolution témoigne également de la prédominance de l'engagement personnel sur le sens collectif. Le statut du personnel (1953) montre comment la responsabilisation individuelle s'inscrit dans un rapport social liant droits et devoirs.

Cette prise en compte de la dimension individuelle de l'engagement accompagne l'émergence de la notion de service public comme forme sociale. La première approche liée à l'intervention de l'Etat, s'enrichit peu à peu en lui attribuant l'expression de l'intérêt général, condition de cohésion sociale et territoriale. Le service public recouvre alors l'intervention de la puissance publique dans l'ensemble des domaines économiques et sociaux [LEVEQUE 2000] ou, dimension nous intéressant davantage ici, la garantie d'exercice des droits fondamentaux [LYON-CAEN 1996]. Cette approche montre bien les différents enjeux imbriqués autour des droits fondamentaux des personnes comme la sécurité peut les représenter, ou de l'intérêt général de la collectivité dans la continuité territoriale autour de transports réguliers. La cohésion nationale se construit alors à partir de l'application du principe du respect des droits de chacun par la collectivité.

Ces agents de l'intérêt général, qu'ils soient fonctionnaires ou agents d'une grande entreprise publique, voient leur mission reconnue et garantie à travers l'instauration d'un statut spécifique.

Le statut des agents : reconnaissance du rôle de service public

L'élaboration du statut des fonctionnaires, puis des différents statuts des entreprises publiques, accompagne cette construction de l'intervention publique par le rôle attribué à l'agent de la fonction publique ou du service public. Si cette dimension reste peu étudiée, ressortent néanmoins deux orientations théoriques contradictoires.

Pour certains auteurs, l'agent de service public doit être transparent dans son intervention, ne pouvant s'interposer entre la définition des objectifs par les pouvoirs politiques, par nature changeants, et l'usager-citoyen. *« Depuis la Révolution, la tradition française vise à assurer le fonctionnement démocratique en contrôlant l'intervention de l'administration de manière à ce qu'elle ne s'interpose pas entre le citoyen et ses représentants* » [DUGUE 1997]. Le statut de la Fonction publique assure alors la sécurité de l'emploi et, par de nombreuses procédures, permet l'impartialité et la neutralité des fonctionnaires.

Pour d'autres, le statut des fonctionnaires, ainsi que les statuts des salariés d'entreprises publiques élaborés comme une extension de ce dernier, leur donne une grande autonomie pour évaluer quotidiennement la transcription dans les faits de leur mission, autonomie validée à travers la garantie de l'emploi pour « *ne pas dépendre des fantaisies du pouvoir* » [J. JEANNENEY in Rapport du Conseil d'Etat 2003]. Leur place reconnue dans les conseils d'administration des entreprises publiques semble confirmer ce rôle déterminant confié aux salariés dans l'élaboration et la défense de l'intérêt général [KERNINON 1992]. « *Le transport aérien doit être sous le contrôle de la nation. L'un des moyens les plus efficaces pour obtenir ce contrôle, c'est l'association du personnel à la gestion* » [Transport aérien, CGT N°28, août 1947]. La transcription dans leur travail quotidien de cet engagement personnel par les agents du transport aérien tend à valider la deuxième posture, implication qui ne s'est jamais démentie comme nous l'avons constaté dans notre recherche.

L'individualisation de la notion de service, basée sur une interaction entre usagers et prestataires [GADREY 1999], accompagne une lecture sociale plus individuelle du service public. Les deux approches du service public, collective autour de l'idée de cohésion nationale et individuelle autour du service rendu à l'usager et de l'engagement individuel des agents, se rejoignent ici.

La conception française des services publics prend une place particulière en Europe où domine la notion d'Intérêt Général pour approcher la dimension sociale des services partagés. La mise en place d'une réglementation publique forte accompagnant la libéralisation dans le transport aérien apparaît, elle aussi, une particularité par rapport aux autres pays dans ce même contexte, comme en témoignent les modalités particulières d'adaptation au contexte français de la directive européenne de libéralisation du travail de piste en intégrant un certain nombre de formations obligatoires. Ne peut-on supposer que le rapport social créé autour du service public s'est traduit par cet effort de réglementation du travail individuel afin d'imposer un certain respect des fondements du service public telles que la sécurité ? La réglementation étatique du travail ne devient-elle pas alors la forme renouvelée et acceptée par tous du service public, à un niveau certes beaucoup plus individualisé de la responsabilité de l'agent du service public ? De façon complémentaire, comme nous l'avons montré, seule la prise en charge quotidienne par les agents du transport aérien de la finalité sociale de leur travail permet la coopération et le respect des bases du service public au-delà du respect des normes. La mutation en entreprise privée, de la compagnie nationale comme du gestionnaire Aéroports de Paris, donne un nouveau cadre à cette problématique qui reste pourtant entière.

Un nouveau cadre pour les paradigmes de service public et de rentabilité

Nous nous sommes permis d'utiliser la notion de 'service public' depuis le début de ce travail. Ce terme a été utilisé pour signifier la dimension d'engagement social au niveau tant individuel que collectif. Défini initialement comme tout ce qui ne relève pas du domaine marchand, il a été assimilé dans la

représentation du travail au sens social donné au travail. Nous pouvons maintenant, au terme de cette thèse, en enrichir le sens.

Nous venons de voir comment ce paradigme a pu recouvrir des réalités multiformes depuis son origine : soutien à la nation, intervention de l'Etat (comme le montrent les services d'intérêt général), mais aussi lien social et définition d'une priorité non-marchande donnée au travail. Nous l'avons souvent utilisé comme un paradigme idéal, défini par sa seule opposition au principe de rentabilité, et exempt de contradictions. Pourtant l'exigence d'équilibre financier est présente dans la Loi qui crée la Compagnie nationale. Le service public recouvre inévitablement une part de marchandisation : les usagers paient, l'accès est égal à tout le monde mais le prix crée une sélection importante. Le principe d'égalité d'accès est mis à mal par la limitation de l'accès par les revenus financiers, y compris au sein du transport aérien lorsque certaines populations, comme nous l'avons vu, demandent un service différencié contre une participation financière plus importante. Peut-il en être autrement ? Le transport aérien pourrait-il répondre sans limites au besoin social du voyageur ?

Néanmoins, et c'est le sens général de ce que nous avons voulu montrer, les processus de privatisation, dans les compagnies aériennes et dans les gestionnaires d'aéroports, ne changent pas cette réalité de la mise en relation par les agents de leur travail avec la société comme justification de leur engagement. Le service public continue à être un paradigme dominant dans le travail du transport aérien. Il l'est d'autant plus que la valorisation du travail, pour les agents, emprunte largement cette voie. Car la valorisation monétaire doit s'appuyer sur un processus de légitimation sociale. Les stratégies de résistance mises en avant par les salariés ne peuvent que continuer à s'inscrire dans cette dimension, pour donner du sens au travail comme pour la valorisation de ce même travail.

La rentabilité, paradigme opposé au premier, suit un chemin de type lui aussi contradictoire. L'importance de mobiliser la subjectivité des agents demeure un gage d'efficacité pour le mode d'organisation éclatée que représente le transport

aérien. La tentative de substituer la rentabilité à ce sens du service s'était heurtée, dans les années 90, aux réactions fortes du personnel. Aussi apparaît le choix de prendre des chemins de traverses de la part des directions successives des compagnies. Le régime de mobilisation du salarié analysé par Jean-Pierre DURAND, autour des axes de réponse aux exigences macro-économiques et de l'insertion dans un ensemble d'implication contrainte, de flux tendu et de fragmentation des marchés du travail, aboutit à la nécessité de renouveler l'intérêt au travail [DURAND 2004 p 278]. Confrontés au même type d'organisation, les employeurs ne nient donc pas l'importance de cet engagement qui prend la forme du service public, tout en voulant le ramener à des missions précises (telles que les missions de service public avancées par la Commission Européenne) pour en désamorcer le sens subversif.

Loin de s'exclure, chacun des deux paradigmes intègre donc des éléments de l'autre sous une forme partielle. Ces deux formes se mixent sans se confondre, étant fondamentalement opposées. La configuration ainsi produite est certainement conflictuelle. Néanmoins les deux paradigmes continuent à cohabiter malgré - ou grâce aux - contradictions qu'ils portent.

C'est donc sous la forme d'un compromis conflictuel que se construit la nouvelle configuration.

IV. Recherche du sens d'une configuration professionnelle commune

A partir de l'approche renouvelée des différentes formes sociales parcourues, nous sommes en mesure d'avancer quelques axes pour définir la configuration professionnelle commune aux agents du transport aérien. Comme nous l'avions précisé en introduction, cette démarche vise à rassembler dans un même ensemble le processus de travail et sa représentation. Les deux dimensions notées, que sont la création de valeur d'usage dans le travail et l'enjeu de la reconnaissance de cette création de valeur, se retrouvent ici mêlées.

La configuration unit au sein des rapports de travail deux dimensions inséparables, l'activité industrielle aéronautique avec la recherche croissante de rentabilité qui lui est liée et le fonctionnement nécessaire de l'activité qui relève de l'ordre aéronautique.

Le travail se trouve encadré, dans ces deux dimensions, par le respect de la règle fixée par l'Etat. L'Etat, auparavant employeur, garantissait le respect de la sécurité par cette relation complexe au sein de l'entreprise publique. Il trouve une nouvelle légitimité au sein même du travail comme régulateur. L'extension du champ de la norme publique amène, dans le même temps, une dévalorisation du travail en permettant une « *substituabilité* » [CAROLI 2003] plus grande des agents qui rejoint le mouvement d'externalisation d'un certain nombre d'activités.

La sécurité, intrinsèquement liée au travail, est au centre de la valeur d'usage créée. C'est elle qui fondamentalement construit le rapport social des agents à leur travail. De fait dans cette configuration, la recherche de rentabilité garde un statut d'extériorité, celui d'une dimension ajoutée. La valeur d'échange n'est pas l'objectif premier du travail, dimension rapportée et contraignante qui s'affirme parfois lorsque des choix doivent être opérés, ou plus souvent se surajoute comme sens différent et non contradictoire donné aux actes.

L'enjeu de la coopération autour de l'avion et dans l'avion repose sur le partage de ces valeurs communes, attribuant, tout au moins dans le discours puisque le travail conduit souvent dans les faits à des compromis, la priorité à la mission de sécurité.

Les agents se réfèrent à un ordre de priorité différent pour le fonctionnement du transport aérien. Nous avons montré comment cette référence pouvait s'appuyer sur le paradigme du service public. L'emploi de cette expression pourrait être ressenti comme abusif, se rapportant à des agents dont l'entreprise appartient désormais au domaine privé : pour Air France ou pour les entreprises d'assistance aéroportuaire, ou est en passe d'y appartenir pour Aéroport de Paris. Il représente pourtant bien le sens donné à leur activité par les agents et

recoupe, dans l'imaginaire de la représentation du travail, ce que nous avons défini comme l'ordre aéronautique.

Conclusion : la valorisation du travail au sein du paradigme de la sécurité

Dans tous les secteurs des compagnies aériennes, la tentation existe pour les entreprises d'occulter la dimension aéronautique du travail, de la banaliser. Pourtant, nous avons mis en évidence de façon systématique la dimension non réductible de cette part aéronautique du travail, mise en avant notamment par les salariés.

La valeur reconnue au travail apparaît comme un rapport social. Le travail, ici rapport social construit autour des valeurs partagées et d'un cadre commun de fonctionnement, rassemble. Pourtant, la valeur attribuée à ce même travail divise les agents du transport aérien, suivant des critères d'emplois, de technicité, de qualification, plus généralement de salaires. Cette évaluation fait l'objet de la part des employeurs d'une tentative permanente de légitimation.

La déconstruction par les agents de l'approche de la valeur imposée par les employeurs cherche ici un autre mode de légitimation autour du rôle social rempli par les salariés. Le chemin parcouru par Pierre NAVILLE dans son « *Essai sur la qualification* » [1956] illustre cette démarche. La première approche de son ouvrage se concentre sur la reproduction de la qualification, abordée comme un temps d'apprentissage nécessaire. Il conclut en disant qu'il lui semble que « c*e qui accroît la valeur du travail en tant qu'il s'agit de la capacité d'exécuter certaine tâche (et non de sa rareté relative) ce soit l'apprentissage nécessaire, quelle que soit la forme qu'il prenne* » [1956 p 70]. Il intègre dans ce temps d'apprentissage aussi bien le temps d'études à l'école, que le temps d'acculturation nécessaire en entreprise. Il met également en évidence le fait que le temps d'apprentissage est lui-même le produit d'un choix social, attribuant des valeurs différenciées aux connaissances : « *C'est la structure des salaires qui sous-tend celle des qualifications* » (p 69). NAVILLE nous montre que la qualification ne peut être saisie en elle-même, c'est « *un rapport entre certaines opérations techniques et l'estimation de leur valeur*

sociale », qui se rapporte à *« l'aspect hiérarchique des structures sociales* » (p 129-130).

Tout au long de notre recherche nos interlocuteurs, de tous niveaux, ont mis en avant tantôt le caractère irremplaçable de leur rôle, de par leur connaissance et leur insertion dans un groupe professionnel porteur d'expertise, tantôt la responsabilité qui leur est confiée par la société en matière de transport d'un public d'usagers. La demande de valorisation passe d'abord par la demande de reconnaissance de ce rôle social. L'inscription dans l'ordre industriel et commercial ne peut donner une réponse qu'à la mesure de la valeur marchande créée, dans ce paradigme de la rentabilité qui minimise la valeur d'usage créée et redistribue la valeur marchande au profit des actionnaires. Les agents en sont poussés à se tourner vers un ordre aéronautique, domaine public, incluant la dimension déterminante de la sécurité dans les rapports de travail qui se trouve être constitutive de la valeur d'usage telle que se la représentent les agents. Le service public, auparavant dans le cadre de l'entreprise publique, trouve une nouvelle forme de valorisation dans le cadre imposé aujourd'hui de l'entreprise privée.

CONCLUSION

Notre travail de recherche nous a permis de saisir les tensions autour du travail, intégrant sa dimension de rentabilité comme sa dimension sociale. Notre approche des rapports de travail par des entretiens individuels nous a amené à prendre comme point de départ l'apport de chaque individu au travail collectif. Mais celui-ci ne peut se comprendre qu'en intégrant la dimension sociale collective intégrée par chacun dans un acte particulier. Nous avons tenté ainsi de dépasser l'opposition entre une approche sociologique individuelle et une approche plus abstraite et globalisante [ELIAS 1983 p 51], en utilisant le concept de configuration. Dans le même temps, la structuration de ces configurations, construisant une représentation collective du travail, décide « *en dernière instance de la structure et du développement des unités partielles qui en dépendent* » [ELIAS 1983 p 51].

Cette représentation du travail est apparue comme un enjeu social d'envergure, dans la bataille qui se joue dans le transport aérien autour de la valorisation des activités. Elle détermine une organisation de la production qui tolère l'externalisation de telle tâche considérée comme déqualifiée, que ce soit aujourd'hui la piste ou demain le passage. Ou bien au contraire elle intègre dans une configuration commune tous ceux qui participent au résultat collectif et offre un cadre de reconnaissance mutuelle. Elle légitime dans tous les cas une certaine hiérarchie professionnelle et salariale.

La configuration professionnelle se présente comme un processus évolutif. Les éléments objectifs tels que la forme d'emploi se transforment. Les réglementations écrites sont de plus en plus présentes. Le paradigme de la normalisation, sous sa forme réglementaire, transfigure le rapport social en le figeant, tentant de l'objectiver et de le présenter comme une « *direction administrative, rationnelle et légale* » [WEBER 1995 p 294]. La normalisation bureaucratique, inscrivant tout acte dans l'ordre industriel, tend à en réduire la valeur. Pourtant le sens du travail demeure autour de la sécurité. Les agents cherchent à conserver voire à redonner un sens à leur engagement quotidien, en

inventant symboliquement à côté de celui qui existe statutairement un ordre aéronautique qui se construit autour de la valeur essentielle de la sécurité.

L'acte de travail a-t-il été transformé par la libéralisation et la recherche du profit comme objectif premier de l'activité, ou du moins défini comme tel par des directions des entreprises ? Nous avons noté les arbitrages auxquels peuvent être confrontés les agents du transport aérien, choix assumés quand ils sont pilotes ou contraints pour les assistants de la piste. Plus souvent, l'imbrication entre les dimensions de la sécurité et plus largement de la mission, et celles de la rentabilisation du transport aérien, constitue une continuité dans la représentation du travail avec la période précédente de l'entreprise publique. Les mesures prises par les directions des entreprises du transport aérien pour une meilleure rentabilité du travail conduisent néanmoins à rendre plus difficiles aux agents les choix nécessaires pour pouvoir remplir leur mission.

La libéralisation transforme aussi le travail quotidien. Elle mène à la lecture parcellaire de l'acte de travail par les compagnies. Chaque salarié se trouve confronté à la nouvelle définition de son travail dans ce paradigme de la mesure marchande, cadre général dans lequel l'Organisation Mondiale du Commerce voudrait inscrire toute activité. L'apport de chacun, à défaut de s'inscrire dans un cadre global qui lui donnerait sens, tend à se réduire à une prestation individuelle mesurable à ses effets quantifiés sur le marché. La nouvelle demande formulée par la Commission européenne d'inscrire le transport aérien dans l'Accord Général des Commerces et Services (AGCS) est la transcription de l'existence de ces mouvements au sein des définitions imposées par les Directions des compagnies.

Accompagnant cette généralisation du service marchandisé et pour en organiser le fonctionnement, la normalisation du travail opère comme la mise en normes commerciales de ces actes de travail. Celles-ci gèrent les relations entre groupes professionnels en leur fixant le cadre de rapports commerciaux. L'appartenance à la compagnie et la coopération entre métiers, partiellement remplacées par la normalisation des rapports autour de « *balises de service* » et de respect des normes clients-fournisseurs, laissent la place à des services fragmentés soumis

à cette seule logique. La règle prescrite, tout en s'inscrivant dans ce paradigme de la rentabilité, devient simultanément dépositaire de la sécurité. Les réglementations européennes, prenant le relais des règlements nationaux, englobent aujourd'hui tous les métiers. Ce sont elles qui donnent le sens de la sécurité, la reconnaissance sociale du rôle de sécurité sur le travail quotidien. Elles ont pris peu à peu possession du geste quotidien des salariés du transport aérien. Les règlements européens (JAR) reconnaissent même le rôle des agents de passage en matière de sécurité… La réglementation a aussi pris pied, de façon encore marginale, dans le travail de piste dont elle était absente dans la première phase de déréglementation. Les « *bonnes pratiques de formation* », établies au niveau de la branche française du transport aérien comme une norme de la formation pour ces différentes taches, ont même été reprises comme référence pour l'établissement de règles identiques au niveau de la branche européenne tout entière. Le processus de déréglementation de l'emploi s'accompagne ainsi contradictoirement d'un processus parallèle de réglementation accrue du travail. Mais la pression apportée sur les conditions de travail par la rentabilisation, s'appliquant à travers les effectifs et l'intensification du travail, peuvent conduire les agents à une application moins rigoureuse de ces règles aéronautiques. La même règle ne prend-elle pas alors un sens et une valeur variables selon sa lecture dans l'ordre industriel, commercial ou aéronautique ? Quelle lecture, représentant le véritable enjeu de l'application de ces normes, s'imposera *in fine*?

Notre point de départ de l'enquête effectuée entre 1993 et 1995, et qui avait été à l'origine d'une interrogation sur la configuration des travailleurs du ciel [BARNIER, ROZENBLATT, 1997] reposait sur la représentation de la compagnie aérienne. La compagnie aérienne française offrait à ses salariés un cadre stable de définition du travail et lui donnait un sens social. Au sein de ces grandes entreprises, et souvent contradictoirement, l'apport de chacun était reconnu. Cette contribution passait sur le plan de la société par l'image de marque nationale de la compagnie, sur le plan de l'entreprise par une substantielle reconnaissance salariale et sur le plan du transport aérien par la légitimation de la forme métier. La fusion entre les trois compagnies françaises depuis le début des années 90, puis la libéralisation commerciale du transport

aérien qu'a rejoint le processus de privatisation d'Air France, ont lancé une vaste redéfinition des anciens compromis. Le secteur du transport aérien apparaît néanmoins encore préservé en France par rapport à une complète libéralisation. Le rapport de force créé en 1993 par les salariés d'Air France subsiste, mais pour combien de temps ? Il est perceptible à Air France qui, contrairement aux autres compagnies aériennes mondiales, n'a effectué ni baisse notable des salaires, ni licenciements et où la présence de l'Etat reste un enjeu, ceci ne concernant bien sûr que les activités non sous-traitées de la compagnie. Cette libéralisation est visible dans ses effets de déstructuration : double échelle des salaires pour les PNC, sous-traitance des emplois de la piste, menace de filialisation ou sous-traitance au passage, pression normalisatrice pour les PNT. Les traumatismes vécus par les salariés d'Air Lib ou d'Euralair le montrent, les 10 000 emplois supprimés dans le transport aérien français depuis 10 ans ont laissé de côté de nombreux salariés.

La libéralisation, brisant les compromis internes aux compagnies aériennes, a créé une distanciation entre le salarié et sa compagnie qui devient absente du discours sinon de la réalité quotidienne. Les processus de privatisation et d'éclatement des compagnies aériennes et des gestionnaires d'aéroports accompagnent la remise en question de ce paradigme du service public par les employeurs. Notre thèse montre que la dimension de service publique reste prégnante malgré le changement de statut de la compagnie nationale ou du gestionnaire principal des aéroports d'Ile-de-France. L'entreprise donnait sens au travail. La privatisation n'élimine pas le paradigme du service public de la configuration professionnelle. Elle lui donne une autre forme et l'inscrit dans un rapport social différent, partiellement en dehors de la médiation offerte auparavant par l'entreprise..

Les agents du transport aérien s'emparent de cette dimension du service public pour défendre la valorisation du travail. La justification du salaire rencontre, bien au-delà des luttes sociales, la construction imaginaire de la représentation du travail dans un cadre sociétal qui lui donne toute son envergure. La mise en évidence de cet « *insu dans la vie sociale* » [NAVILLE 1970, p 361] trouve des

racines dans la relation sociale tissée entre la société et ses émissaires au sein du service public.

Les deux paradigmes en tension dans l'élaboration des configurations professionnelles par les agents du transport aérien se trouvent encore ici opposés.

La participation de chacun à la sécurité aérienne peut s'entendre comme un service commercial, cadré par des normes réglementaires qui s'apparentent aux clauses d'un contrat commercial. Les manquements individuels à la règle s'entendent, sur le mode disciplinaire, comme des fautes condamnables. L'ordre industriel fusionne alors avec l'ordre aéronautique. Chacun est cloisonné dans son acte de travail lui-même isolé. Les redéfinitions permanentes de la valeur de chaque acte de travail, dans un processus constant de dévalorisation, accompagnent cette lecture marchande du travail. La sécurité aérienne se réduit à des choix économiques, la compagnie pesant le « *prix de la sécurité* » en contrepartie du « *coût* » engendré par un accident, pesant à travers des courbes de profits et de coûts le « *prix* » d'une vie humaine.

La sécurité aérienne peut représenter par contre un lien social, dans lequel chacun trouve sa place et reçoit une part de considération, à l'image de sa participation à cette grande chaîne de la sécurité où chaque maillon est essentiel. Elle devient alors la base de la coopération. Le métier, comme l'étude des PNC l'a mis en valeur, est le cadre pertinent pour initier une lecture collective de l'apport de chacun dans ce domaine. L'ordre social tel que les agents du passage l'imposent au passager, devient un ordre aéronautique général tourné autour de la sécurité et admis de tous. Le sens du service public se trouve alors ici conforté comme sens général donné au travail dans le transport aérien, comme élément central de la configuration professionnelle. La valorisation du travail de chacun repose alors sur ce rapport social.

L'acte de travail s'inscrit contradictoirement pour l'agent dans les deux processus de rentabilisation et de service public. Cette confrontation est à l'image des choix ouverts entre différents modèles de société qui se traduisent

matériellement dans les formes d'organisations des rapports sociaux. L'un se restreint à ne considérer de l'activité humaine que sa participation à la création de valeur, marchande en l'occurrence. L'autre s'ouvre sur la réponse à ce que l'imaginaire social et collectif investit dans le paradigme du service public et qui relève de la même approche que cette « *valeur d'usage* », catégorie économique et sociale qui fonde une conception de la société basée sur l'utilité sociale. Cette approche, qui rassemble choix opérés en fonction de cette utilité sociale et valorisation du travail par le corps social, s'adresse à tous ceux qui dans les entreprises publiques et la fonction publique, voire plus largement, font l'objet d'une même relecture de leur travail par l'autorité en fonction de la seule rentabilité. La configuration professionnelle présentée ici donne alors pour priorité au travail son utilité sociale et donc sa valeur d'usage. La prise de conscience des termes de cette confrontation permet d'enrichir alors la « *conscience anticipante* » [BLOCH 1977] d'un autre mode de fonctionnement de la société à partir du travail quotidien et de son « *insu* ».

BIBLIOGRAPHIE

Documents et études particulières sur le transport aérien

AMALBERTI René, « Les facteurs humains en aéronautique », Colloque *Les facteurs humains en aéronautique : de l'aventure d'hier à la réflexion pour demain*, 7 et 8 juin 1997, ENAC, Toulouse, p 5-11.

AUTIER F., CORCOS G, TREPO G., *Air France, des années héroïques à la refondation*, Vuibert, 2001, 331 p.

BARCA Valérie, *Mutations réglementaires, formes de concurrence et rapport salarial : le cas des transports aériens*, thèse de doctorat, décembre 1993, 408 p.

BARNIER Louis-Marie, *Profession technicien : recherche d'identité des DUT-BTS dans le centre de maintenance d'Air France*, mémoire de maîtrise AES, 1992, 125 p.

BARNIER Louis-Marie, « Réaction nationale, face à un espace de concurrence international : le cas du transport aérien », Contribution au Colloque : *le syndicalisme dans la régionalisation de l'économie mondiale*, Octobre 1998, 14 p.

BARNIER Louis-Marie, ROZENBLATT Patrick, *Ceux qui croyaient au ciel. Enjeux et conflits à Air France "*, Coll. Le Présent Avenir, Syllepse, Paris, 1996, 220 p.

BARNIER Louis-Marie, ROZENBLATT Patrick, « L'État et l'entreprise publique face à la logique de marché. Air France : nouveau paradigme commercial et avenir du service public ? », *Éducation Permanente*, numéro spécial : Fonction publique : moderniser sans détruire, n°130, 1997, p 67 - 85.

BARNIER Louis-Marie, « Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise », *Formation - Emploi*, numéro spécial Activités de travail et dynamique des compétences, N° 2, juillet-septembre 1999, p 25-46.

BARNIER Louis-Marie, « Le mécanicien avion, quand la logique compétence affronte le métier », *Le mirage de la compétence*, sous la direction de Patrick ROZENBLATT, SYLLEPSE, avril 2000, p 95 – 115.

BARNIER Louis-Marie, « Le système compétence à Air France : Un nouvel épisode du rapprochement ouvriers / employés ? » , Communication au colloque *Travail, Compétences et Qualifications*, Rennes, ISERES, 19 - 21 octobre 2000, 13 p.

BARNIER Louis-Marie, « La sécurité dans le transport aérien : un concept social », Colloque HIAS *Human Issues in Aviation System,* ENAC, Toulouse, Septembre 2 001, 11 p.

BARNIER Louis-Marie, « La promotion sociale est-elle encore une valeur mobilisatrice pour les salariés ? », communication aux *Journées de Sociologie du Travail*, Paris, novembre 2003, 8 p.

BARNIER Louis-Marie, « Du geste à la parole, la mise en place du nouveau diplôme de chaudronnier aéronautique », communication au colloque *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Toulouse 26 et 27 mai 2005, 11 p.

BIT, *Changements structurels dans l'aviation civile : conséquences pour la gestion et le personnel des compagnies aériennes*, 1990, 135 p.

BOZE A., *L'aéroport de Paris*, novembre 1944, source : archives ADP, 8 p.

CASSEN Bernard, « Passagers, si vous saviez,… », *Le Monde Diplomatique*, Août 2000, p 20.

CHADEAU Emmanuel, *Le rêve et la puissance, l'avion et son siècle*, Fayard, 1996, 420 p.

CHARLET Sébastien, *Le syndicat CGT à la Compagnie Air France, 1933-1968*, Maîtrise sous la direction de M. Dreyfus, Paris I, 1998, 316 p.

CETCOPRA, *Progrès aéronautique et sécurité,* Etude réglementaire, Convention DGAC/SFACT N° 94004, rapport final de deuxième année, 1996, 57p.

CETCOPRA, Alain GRAS, Caroline MORICOT, Sophie POIROT-DELPECH, Victor SCARDIGLI, *Face à l'automate, le pilote, le contrôleur et l'ingénieur*, Editions de la Sorbonne, 1994, 310 p.

Commission Européenne, *L'aviation civile européenne vers des horizons meilleures*, juin 1994, 28 p.

Commission Européenne, *L'impact du troisième paquet de mesures de libéralisation du transport aérien*, Communication de la Commission au Parlement européen, octobre 1996.

Commission Européenne, *L'industrie du transport aérien en Europe : du marché unique aux défis mondiaux*, 1999, 36 p

CUNEO Bernard, *Le conseil d'administration et les rapports Etat / entreprise à Air France*, cahiers du GIP-MI N°9, septembre 1987, 75 p.

DGAC, *Lettre circulaire relative aux procédures de prévention et de traitement des incidents liés aux comportements indisciplinés de certains passagers*

aériens, 20 juillet 2001.

DUPUY François, « Un sociologue du CNRS diagnostique les problèmes d'organisation d'Air France », *CNRS INFO* N° 286, 15 mai 1994, p 17-19.

ENAC, *Les facteurs humains en aéronautique : de l'aventure d'hier à la réflexion pour demain, communications du colloque*, 7 et 8 juin 1997, Toulouse, 101 p.

ETF, « Transport : un secteur épineux pour l'OMC », *Transport international* N°11, avril 2003, 3 p.

FLORENCE-ALEXANDRE Hélène, RIBEILL Georges, *Le personnel des compagnies aériennes*, Mission de la recherche, Ministère des Transports, 1982, 169 p.

GOHIER Gaël, *L'habit fait-il le moine, recherche comparée sur l'uniforme entre Air France et l'armée*, mémoire de maîtrise, 1997, 110 p.

GRANDIN C., MARUANI M., MEYNAUD M.Y., *l'inégalité professionnelle dans les entreprises publiques à statut réglementaire*, cahiers du GIP-MI, N° 34, 15 novembre 1989, 77 p.

HEUTEY D-X., *Air France entreprise nationale de transports aériens*, La documentation française, 1971, 84 p.

ITA, *Study of social effects of changes in the civil aviation sector*, Final Report, rapport pour la Commission des Communautés européennes, décembre 1997, 146 p.

LE JEANNIC Joël, *Savoir-faire et faire savoir*, mémoire de maîtrise, 1992.

LUCAS Yvette, *Le vol du savoir, techniciens de l'aéronautique et évolution des technologies*, Presses universitaires de Lille, 1989, 256 p.

LUCAS Yvette, GADEA G., FONTAINE D. G., *Dossier d'opportunité pour la création d'un Baccalauréat professionnel de construction aéronautique*, Document CPC 95/6 de l'Education Nationale, avril 1995, 81 p.

MERIAUX Olivier, « La négociation sociale dans les entreprises à statut : les cas d'EDF et d'Air France », *Revue de l'IRES* N°32 2000/1, p 145-179.

MILLS Albert J., "Cockpit, hangars, boys and galleys : corporate masculinities and the dévelopment of British Airways", *Gender, work and organisation*, vol 5 N°3, juillet 1998, p 172 - 188.

de MONTRICHER N. (sous la direction de), *Le modèle 'Aéroport de Paris'*, ANVIE / OIP, 1994, 200 p.

OCDE, *L'avenir du transport aérien international, quelle politique face aux mutations* ?, 1997, éd. OCDE, 171 p.

PARIES Jean, « Evolution des modèles de sécurité en aéronautique », Colloque *Les facteurs humains en aéronautique : de l'aventure d'hier à la réflexion pour demain*, Toulouse, ENAC, juin 1997, pages 39 - 48.

PERRI Pascal, *Sauver Air France*, l'Harmattan, 1994, 75 p.

POIROT-DELPECH Sophie, « Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle du trafic aérien », in *La transgression des règles au travail*, sous la direction de J. GIRIN et M. GROSJEAN, 1996, p 39-50.

REICHMAN Claude, METZLE Daniel, *L'enjeu Aérien : Air France*, France-Empire, 1972, 314 p.

RUTHERFORD Sarah, "Any difference ? An analysis of gender and divisional management styles in a large airline", *Gender, work and organisation*, vol 8 N°3, juillet 2001, p 326 – 345.

SMG, *Ecoute Air France*, audit demandé par Air France, compte-rendu fourni aux organisations syndicales sans référence, janvier 1994, compte-rendu publié par l'UGICT-CGT, 6 p.

WOHL Robert, « Schumpeter, l'Etat et les capitalistes : entreprendre dans l'aviation en France (1900-1980) », *le Mouvement social*, N° 145, décembre 1988, p 9 - 40.

ZIEGLER Alexandre, *La compagnie Air France de 1945 à 1971, croissance et mutation d'une compagnie publique au temps des 30 glorieuses*, Mémoire d'histoire économique, Paris I, 1991, 187 p

Ouvrages sur le personnel navigant commercial

Aircraft Technology Engineering and Maintenance, *Safety and service – Conflict in the cabin ?*, mars 1995, p. 50-54.

Air France, « Statut des commissaires de bords », *Décision N° 73*, Service central du personnel, , 27 mars 1946.

Air France, « Statut des hôtesses », *Décision N° 72*, Service central du personnel, 27 mars 1946.

ALLAIS Colette R., « 1946-1996 : les hôtesses ont 50 ans », *Liaison*, journal de l'ARPPNAC (association de PNC), N°86, mars 1997

Caisse de Retraite du Personnel Navigant Professionnel de l'Aviation Civile, 44ème exercice, juin 1997.

CETCOPRA, *Les PNC à l'intérieur de l'équipage comme collectif de travail*, Etude socio-anthropologique, 2000, 44 p.

COCHENEC Yann, « Communication au sein de l'équipage, les risques persistent », *Air et Cosmos* N° 417, 15 mars 1993, p 46 à 47.

CONSULT'AIR, *Etude sur la retraite et les coûts sociaux du personnel navigant de 5 pays d'Europe du Nord*, rapport final réalisé pour la CRPN, janvier 1997, 40 p.

DELAIGUE Maurice, *Navigant commercial, un métier neuf*, Air France DO-ND, 1982, 112 p.

GIL Avishai, « la déréglementation des transports aériens et ses conséquences pour le personnel des cabines », *Revue internationale du travail*, vol 129 N°3, 1990/3, p 347-363.

LAMY Paul, article, *Journal OACI*, avril 1996, p 19 – 20.

LECUIROT Jean-Claude, *Souvenirs*, non publiés, 30 p.

MORICOT Caroline, "The changing role of the cabin crew", Communication Colloque *HIAS*, ENAC, Toulouse septembre 2001.

SECAFI-ALPHA, *Air Liberté : procédure de licenciement collectif*, rapport d'expertise, septembre 1998, 149 p.

SERVAL Pierre, *Hôtesse de l'air*, reportage, éd A. Bonne, 1959, 166 p.

SNPNC, « Vers la réforme de nos régimes de retraite », *PNC Perspectives*, revue du SNPNC, octobre 1978.

Ouvrages sur l'enregistrement des passagers et l'aérogare :

AFPA/SFPE/ADP, « Le personnel en relation avec le public », rapport de 1973, cité in N. De Montricher (dir.), *Le modèle Aéroport de Paris*, rapport de recherche OIP – ENVIE-CNRS, annexe III, 1994, p 169 - 176.

BENHAIM T. (dir.), *Air France, l'offre 'Billet en main'*, COFREMCA France, juin 1994, 117 p.

BRUNEL Louis, « L'aéroport d'Orly », SESAM revue savante et artistique de la banlieue parisienne sud, vol VII, 1950, p 339-356.

BOUYX Benoît, *La création d'une mention complémentaire Accueil dans les transports*, CPC Info, 1997, p 69.

CARDINES Dr Catherine, *Travail posté, stress et santé dans une population de salariés en milieu aéroportuaire*, mémoire de DESS de Médecine du travail, Lille 1999, 90 p.

CARON M., préface, in N. De Montricher (dir.), *Le modèle Aéroport de Paris,* rapport de recherche OIP – ENVIE-CNRS, 1994, p 3 – 5.

DE GAULLE Charles, *L'inauguration d'Orly*, Discours et message, 23 février 1961.

DGAC, *Lettre circulaire relative aux procédures de prévention et de traitement des incidents liés aux comportements indisciplinés de certains passagers aérien*, 20 juillet 2001.

FLOTTES Anne, REBEYRAT Jean-François, *Enquête de psychodynamique du travail, des agents du passage long-courrier (A& C)*, Expertise du CHS-CT N°2 Air France CDG, 24 décembre 2 001, 36 p.

FNAM, *Dossier d'opportunité pour la mention complémentaire ACCUEIL au baccalauréat*, 1996, 27 p.

FNAM, *Formation initiale aux métiers de service, retour d'expérience sur les expérimentations conduites*, 21 juin 2 001, 9 p.

TASSAIN Valérie, *Activité sur les nouvelles banques d'enregistrement d'Orly-Sud,* étude ergonomique, ADP, juillet 1996, 61 p.

UNITECH, *Étude ergonomique sur les banques d'enregistrement de CDG2*, septembre 1989, 120 p.

Ouvrages sur le travail de piste

Accord relatif à la formation professionnelle pour les activités de traitement de bagage et d'assistance à l'avion, 19 novembre 1999, Paris.

Air France, « Décisions de la Direction Générale, DG 31 (grille ouvriers) et DG 52 (grille employés) », *Transports aériens*, journal de la CGT Air France, N°10, février 1946.

Air France, Dossier de demande d'homologation d'un titre pour les activités de piste, 1996, 165 p.

ALYSES, *Mise en place de reconnaissance d'acquis pour les métiers de l'assistance en escale dans le secteur du travail et transports aérien*, 13 juillet 1998, 29 p

BONNASSIES Olivier, "Outsourcing the ground handling activity ?", *the avmark aviation Economist*, novembre – décembre 1997, p 4 – 8.

Conseil des Communautés Européennes, « Directive européenne du 15 octobre 1996 relative à l'accès au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la Communauté », *JOCE*, 25 octobre 1999, pages 36 - 45.

DGAC, *circulaire N° 98-46 du 15 avril 1998 relative à la délivrance et au retrait de l'agrément d'organismes d'assistance en escale sur les aérodromes*, 13 p.

DGAC, *sélection de prestataires de services d'assistance en escale sur les aéroports de Paris-Orly et Charles-de-Gaulle, cahier des charges et engagement du prestataire et annexes*, juin 1999, 20 p.

DGR Conseil, *Projet avenir de l'escale, rapport d'expertise de plan social*, Expertise auprès du Comité d'Entreprise d'Aéroports de Paris, rédaction provisoire, octobre 1997, 89 p.

DUPAIGNE Jacques, DURANTHON Jean-Philippe, RECEVEUR Christine, *Rapport sur l'assistance en escale sur les principaux aéroports français*, Inspection générale du Travail dans les Transports, DGAC, 2003, 90 p.

Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement, « Décret du 5 janvier 1998 relatif aux services de l'assistance en escale dans les aérodromes », *J.O.* du 7 janvier 1998, pages 293-296.

SH&E, *Quality and efficiency of ground handling services at EU airports*, 2002, 110 p.

Ouvrages sur le personnel navigant technique

Aerostories, *Monique CAILLARD : 'the right stuff' au féminin*, Aérostories 2003.

ANAE (Académie Nationale de l'aéronautique et de l'espace), *Forum : Compétence du pilote*, 25 juin 2003, 167 p.

ALEXANDRE Hélène, LAVOREL Lucien, *Le personnel navigant technique de l'aviation commerciale*, Culture technique N°19, mars 1989, p 273 – 283.

AMALBERTI René, « les facteurs humains en aéronautique », Colloque *Les facteurs humains en aéronautique : de l'aventure d'hier à la réflexion pour demain*, ENAC,7 et 8 juin 1997, Toulouse, p 5-11.

BOURNETON Dorine, *La couleur préférée de ma mère*, Laffont, 2002, 195 p.

CADIER René, *Puissance décollage, du DC3 au Boeing 747, 32 ans de commandement de bord à Air France*, Montaigne, 1996, 254 p.

COURTENEY Hazel, NEWMAN Terry, « la difficulté de définir des normes pour prendre en compte les facteurs humains dans la certification des aéronefs », *Journal de l'OACI*, N°3 vol. 53, avril 1998, p 11-25

COURVILLE Bertrand de, « Retour d'expérience sur les alarmes en opération », *Forum : Alarmes et consciences de la situation*, ANAE, 2003, p 57-64.

COURVILLE Bertrand de, « Facteurs humains, CRM et sécurité des vols », *PILOTE DE LIGNE,* 03/1994, 2 MARS-AVRIL 94, pp 22-25

DAROLLES Jacques, *Le plus beau bureau du monde, cyber-chroniques d'un copilote*, textes et prétextes, 2000, 150 p.

DOAT Bruno, « Sélection des pilotes : aptitudes cognitives et comportementales », Colloque *Compétence du pilote*, ENAE, 2003, p 55-60.

FIGAROL Sylvie, PELERIN Claire, « Former à une gestion collective du risque », Colloque *Les facteurs humains en aéronautique*, 7 et juin 1997, ENAC, p 49 - 55.

HUTCHINS Edwin, « Comment le 'cockpit' se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail* N°4, 1999, p 450-473.

JOUANNEAUX Michel, *Le pilote est toujours devant, reconnaissance de l'activité du pilote de ligne*, Editions OCTARES, 1999, 388 p.

LAVOREL Lucien, « Nouveau marché, nouveau métier ? Les pilotes et l'évolution du transport aérien », *Formation - Emploi* N°30, 1990, p 20-37.

LAVOREL Lucien, « Marché du travail et gestion des qualifications : le cas de l'aéronautique marchande », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, p 667 - 691.

LAVOREL Lucien, « La qualification du personnel technique de l'aéronautique en France : un paradigme », *Formation - Emploi* N°17, 1987, p 3 – 17.

MAURINO Daniel, « Sécurité et facteurs humains », *REVUE DE L'APNA*, 1er août 1996, N°97, p 11-16.

MORICOT Caroline, « Les représentations des pilotes face à l'évolution technique et quant à leur rôle dans la sécurité », *ICAO third global flight safety and human factors symposium*, Auckland, Avril 1996, in OACI, *Facteurs humains*, Etude N°13, CIRC 266-AN/158, p 110 - 119.

MORICOT Caroline, *Des avions et des hommes, Socio-anthropologie des pilotes de ligne face à l'automatisation des avions*, Doctorat d'Etat, dir Victor SCARDIGLI, PARIS I 1997, 430 p.

MORICOT Caroline, « L'engagement du corps : un enjeu dans le pilotage en ligne d'un avion à cockpit de verre (Glass-cockpit) », *PISTES*, Vol 2 N° 1, mai 2000, 11 p.

OACI, « Notions fondamentales sur les facteurs humain », *Facteurs humains, Etude* N° 1 Circulaire 216-AN/131, 1989, 27 p.

OACI, « Ergonomie »*, Facteurs humains, Etude* N° 6, Circulaire 238-AN/143, 1992, 39 p

OACI, « Les facteurs humains : la gestion et l'organisation »*, Facteurs humains, Etude* n°10 ; N°247-AN/148, 1993, 45 p.

OACI, Actes du troisième symposium mondial sur la sécurité aérienne et les facteurs humains (Auckland, avril 1999), *Facteurs humains, Etude n°14*, 1999, N°277-AN/163, 367 p.

OACI, *Manuel d'instruction sur les facteurs humains*, 1998, 80 p.

PARIES Jean, *Réforme de la formation des pilotes de transport*, Mémoire de fin d'études, ENAC, 1988, 228 p

SAINT-EXUPERY Antoine de, *Vol de nuit*, FOLIO, 1975 (1931), 188 p.

SCARDIGLI Victor, « Piloter un avenir digital », *Futurible* juillet-août 1992, p 95-110.

SCARDIGLI Victor, *Un anthropologue chez les automates*, PUF, 2001, 245 p.

TARNOWSKI Etienne, « Il importe que les pilotes comprennent la philosophie de conception des systèmes de vol automatisés », *Journal de l'O.A.C.I.*, 01/11/1999, Volume 54 - N°9, p 22-29

VIVIER Philippe, « La productivité du personnel navigant technique (PNT) », *PILOTE DE LIGNE*, 12/1994, 4 décembre 94, p 12-14

WILMART Olivier, *De Sabena à Air France, journal d'une passion*, Racine, 2002, 285 p.

Sources syndicales

Transport aérien, bulletin du syndicat CGT d'Air France, 1945 - 1963.

DUFOUR Alfred, *les trente-trois premières années du syndicat CGT à Air France, mémoires*, 1996, 155 p.

CONTESENNE Pierre, « Groupe Air France l'illusoire consensus », *le courrier de l'Union Départementale CFDT 94*, septembre 1994.

SALMON-THARREAU Sylvie, « Le sens d'Air France », contribution au colloque de RESSY, 30 avril 1994.

Sources internes à Air France :

Collection de France Aviation, journal interne de la compagnie Air France, puis du groupe Air France

Rapports au Conseil d'administration, différents exercices.

Annuaire des statistiques du personnel, différentes années.

Projet emploi, Direction de la Maintenance, 24 mars 1992.

Programme de retour à l'équilibre, phase 2, note de présentation, septembre 1993.

Flash info Air France, la phase 2 du programme de retour à l'équilibre, 15 septembre 1993.

ATTALI B., BLANCHET J. D., *lettre au personnel*, 15 septembre 1993.

Le journal du Projet, 1994.

Collection de France Aviation, journal interne de la compagnie Air France, puis du groupe Air France.

Annuaire des statistiques du personnel, différentes années.

Autres publications

ATTAC-Conseil scientifique, *Le secteur public à l'encan, Libéralisation – démantèlement – Privatisation*, 2004, 105 p.

AURIEL Isabelle, « Les travailleurs âgés : de l'expérience à la disqualification », in *Le mirage de la compétence*, dir. Patrick ROZENBLATT, SYLLEPSE, avril 2000, p 153 - 165.

AURIEL Isabelle, ROZENBLATT Patrick, SEHILI Djaouida, Services à la clientèle ou la clientèle en service, non publié, mars 2 000, 9 p.

BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière, enquête aux usines Peugeot de Sochaux- Montbéliard*, éditions Fayard, 1999, 464 p.

BERNER Boel, « Le rêve ouvrier de devenir ingénieur », in *La promotion sociale en France*, dir. C. DUBAR et C. GDEA, Presses universitaires du Septentrion, 1999, p 71-96.

BLOCH Ernst, *Le principe Espérance*, Tome 1, 535 p, 1977 ; tome 2, *Les épures d'un monde meilleur*, 578 p, 1982 ; tome 3, *Les images – souhaits de l'Instant exaucé*, 1991, 561 p.

BOLTANSKI Luc, *Les cadres, La formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de minuit, 1982, 523 p.

BORZEIX Anni, « Relation de service et sociologie du travail - l'usager, une figure qui nous dérange ? », *Cahier du GENRE* N°28, 2000, p 19-48.

BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude, *La reproduction, éléments pour une théorie du système éducatif*, éditions de Minuit, 1971, 279 p.

BOURDIEU Pierre, *Choses dites*, éditions de Minuit, 1987, 230 p.

BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'Etat, grandes écoles et esprit de corps*, Editions de Minuit, 1989, 570 p.

BOUVIER Pierre, *Le travail au quotidien*, Paris PUF, 1989, 192 p.

BROUDER Annie, *Les cheminotes*, L'Harmattan, 1997, 246 p.

CALLON Michel, RABEHARISOA Vololona, « De la sociologie du travail appliquée à l'opération chirurgicale : ou comment faire disparaître la personne du patient ? », *Sociologie du Travail* N°2, 1999, p 140-162.

CAROLI E., "Internal versus External Flexibility : the Role of Nowledge Codification", *LEA Working paper*, N° 03-10, 2003, 17 p.

CHAPOULIE Jean-Michel, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, XIV, 1973, p 86 – 114.

CHAPOULIE Jean-Michel, *La tradition sociologique de Chicago 1892 - 1961*, éd. Seuil, 2 001, 490 p.

Cahiers du CREAPT, *actes du séminaire Générations et activités de travail*, 2000, 174 p.

CHEVANDIER Christian, *Les métiers de l'hôpital*, éd. La Découverte / Repères, 1997, 128 p.

CHENU Alain, *Les employés*, éd. La découverte / Repères, 1994, 120 p.

CLOT Yves, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, éd. la Découverte, 1995, 275 p.

"Collectif" revue de débat syndical et dynamique sociale, années 1980 - 1996.

COUTROT Thomas, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, éd. La Découverte, 1998, 282 p.

DADOY Mireille, « La mutation des métiers du livre », *Pour N° 122-123*, juillet 1989, p 75-84.

DE BONNAFOS Géraldine, « Les identités sociales des techniciens », *Formation - Emploi* n°30, avril 1990, p 55-67.

DEJOURS Christophe, « Le travail entre subjectivité et rapports sociaux », in *La liberté du travail*, éditions Syllepse 1995, p 45 - 70.

DEJOURS Christophe, « Prescription, transgression et souffrance dans le travail », in *La transgression des règles au travail*, dir. J. GIRIN et M. GROSJEAN,, L'Harmattan, 1996, p 107-118.

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France*, Seuil, 1998, 192 p.

DEMAILLY Lise, « La structuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et Emploi* N°76, 1997, p 3-14.

DENIS Jean-Michel, *Les coordinations ou la recherche désespérée d'une citoyenneté*, éd. Syllepse, 1996, 205 p.

DESROSIERES Alain, THEVENOT Laurent, *Les catégories socioprofessionnelles*, éd. La découverte/ repères, 1988, 125 p.

DODIER Nicolas, « Ce que provoquent les infractions », in *La transgression des règles au travail*, dir. Jacques Giron et Michèle Grosjean, L'Harmattan, 1996, p 11-37.

DUBAR Claude, « La formation accroît-elle les inégalités », *Education permanente* N° 123, le développement des compétences, 1995, p 125-137.

DUFOUR Christian, « le syndicalisme français », in *IRES, Syndicalismes, dynamique des relations professionnelles*, ouvrage collectif, DUNOD 1992, p 321 - 398.

DUGUE Elizabeth, « 'Servir l'Etat n'est pas un métier' : la gestion des personnes dans la Fonction publique », *Education permanente* N° 130, mai 1997, p 35-43.

DURAND Jean Pierre, « Quelle lutte de classe dans les entreprises en France », Colloque *Actuel Marx / l'ordre capitaliste*, mai 1996, p 103 - 121.

DURAND Jean-Pierre, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004, 388 p.

DURAND Claude, DURAND Mireille, *De l'OS à l'ingénieur, carrière ou classe sociale*, Les Editions Ouvrières, 1971, 317 p.

DURAND Maxime, *Grains de sable sous le capot, chronique de la chaîne à Peugeot-Sochaux*, La Brèche, 1990, 292 p.

DURKHEIM Emile, *Les règles de la méthode sociologique*, éd PUF, 1981, 149 p.

ELIAS Norbert, *Qu'est-ce que la sociologie*, éd. Agora, 1993, 222 p.

ELIAS Norbert, *Engagement et distanciation*, Agora, (1ère édition 1983), 1995, 258 p.

EYRAUD François, JOBERT Annette, ROZENBLATT Patrick, TALARD Michelle, « La gestion des classifications des techniciens », *Formation - Emploi* N°26, 1992, p 3 - 21.

EYRAUD François, ROZENBLATT Patrick, *Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Cahier travail et emploi, la Documentation française, septembre 1994, 212 p.

FERNANDEZ Gabriel, GATOUNES Franck, HERBAIN Patrick, VALLEJO Pierre, *Nous, conducteurs de trains*, La Dispute, 2003, 186 p.

FOOT Robin, « Dans métro il y a... », *Revue Travail "dernière"*, N° 36/37, automne hiver 1996/1997, p 27 - 41.

FORTINO Sabine, « De la ségrégation sociale des postes à la mixité au travail : étude d'un processus », *Sociologie du travail*, 1999, N°41, p 363-384.

FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975, 360 p.

FOURNIER Christine, LIAROUTZOS Olivier, « Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter », *BREF CEREQ* N°129, mars 1997, 4 p.

FRIOT Bernard, *Puissances du salariat, Emploi et protection sociale à la française*, éd. La Dispute, 1998, 314 p.

GADREY Jean, « La galaxie des services », in *Le monde du travail*, dir. J. KERGOAT et Alii, La Découverte, 1999, p 83-92.

GADREY Jean, *Socio-économie des services*, La Découverte / Repères, 2003, 124 p.

GOFFMAN Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne,* tome 1 : *La présentation de soi*, éd. de Minuit, 1987, 251 p.

GOFFMAN Erving, « La ritualisation de la féminité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N°13, Février 1977, p 34-50.

GOLLAC Michel, « Différences ou divisions ? La diversité des métiers ouvriers », in *Le monde du travail*, sous la direction de J. KERGOAT et Alii, La Découverte, 1999 p 93 - 100.

GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, *Les conditions de travail*, la Découverte / Repères, 2000, 125 p.

GORGEU Armelle, MATHIEU René, PIALOUX Michel, *Organisation du travail et gestion de la main d'œuvre dans la filière automobile*, Centre d'Etude de l'Emploi, dossier 14, 1998, 133 p.

HABERMAS Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 1 : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, 448 pages, tome 2 : *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*, Fayard, 1995 et 1997, 480 p.

HARRIBEY Jean-Marie, « Le travail productif dans les services non marchands : un enjeu théorique et politique », communication au séminaire *Matisse Hétérodoxie*, 2003, 26 p.

JACQUOT Lionel, NOSBONNE Christophe, 3Les agents du service public face au régime néolibéral de mobilisation : la flexibilité du travail et de l'emploi dans les collectivités territoriales en France », *Contribution aux IXèmes journées de sociologie du travail*, Paris, 2003, 11 p.

JOBERT A., TALLARD M., « Systèmes de classification et structuration de la catégorie des techniciens », *Sociétés contemporaines* n°9, 1992, p 64-80.

JOSEPH Isaac, *Les bureaux de poste, espaces accessibles et temps d'attente*, La Poste, 1996, 43 p.

JOSEPH Isaac, « Le temps partagé : le travail du Machiniste-receveur », *Sociologie du travail* N°1/92, p 3 - 22.

KERNINON Jean, *les cadres juridiques de l'économie mixte*, LGDJ, 1992, 169 p.

LEVEQUE François, « Concept économique et conception juridique de la notion de service public », in *Vers une économie de l'action juridique, une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action*, éd CNRS, 2000, 17 p.

LINHART Danièle, *Le torticolis de l'autruche*, éd. Seuil, 1991, 250 p.

LIAROUTZOS O., MERIOT S.A., CPC Document, 95/11, *Mode d'usage par les entreprises du BEP et du bac professionnel de la filière bureautique*, 1995, 119 p.

LYON-CAEN Antoine, *Les services publics et l'Europe*, la Documentation française, 1996, 109 p.

MARTIN-FUGIER Anne, *La place des bonnes, la domesticité féminine à Paris en 1900*, éd Grasset, 1979, 377 p.

MARX Karl, *Le capital*, Tome I, Editions sociales, 1977, 760 p.

MCKINLAY Alan, « Maîtres ou employeurs ? Travail et rapports d'autorité dans la construction navale : l'exemple des chantiers de La Clyde (1900-1939) », *le Mouvement social*, juillet 1991, p 75 - 94.

NAVILLE Pierre, *Essai sur la qualification du travail*, Ed Marcel Rivière, 1956, 150 p.

NAVILLE Pierre, *Le nouveau Léviathan, De l'aliénation à la jouissance,* tome 1. Anthropos, 1970, 522 p.

PARADEISE Catherine, « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, XXV, 1984, p 352 – 375.

PARADEISE Catherine, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du Travail* N°1-185, 1985, p 17-31.

PENEFF J., « Le travail du Chirurgien », *Sociologie du travail*, XXXIX, 3/97.

PERY Nicole, *La formation professionnelle, diagnostics, défis et enjeux*, Contribution du secrétariat d'Etat aux doits des femmes et à la formation professionnelle, 1999, 229 p.

PINÇON Michel, PINÇON-CHARLOT Monique, *Sociologie de la bourgeoisie*, la Découverte / Repères, 2000, 120 p.

PLASSARD Jean-Michel, VINCENS Jean, « Les rémunérations », *XII journées d'Economie Sociale, Travail et Emploi* N°57, 1993, p 4 - 14.

REYNAUD Emmanuèle, REYNAUD Jean-Daniel, « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de sociologie* XXXVII, 1996, p 337-368.

ROZENBLATT Patrick, « Le travail en 'juste rapport' et la figure du travailleur astreint », in *Travail, activité, emploi*, La Documentation française, 1999, 302 p.

ROZENBLATT Patrick, « Réduction et aménagement du temps de travail, Entre émancipation et astreinte », *VIIes Journées de Sociologie du Travail*, Bologne, 2001.

ROZENBLATT Patrick (dir.), *Le mirage de la compétence*, SYLLEPSE, 2000, 266 p.

SCHELLER Livia, « La grève initiatique, les jeunes machinistes RATP dans la lutte », in *Tous ensemble, réflexions sur les luttes de Novembre Décembre, Futur antérieur* N°33-34, 1996/1, p 95-111.

SCHWARTZ Yves, « De la 'qualification' à la 'compétence' », *Education permanente* N° 123, p 125-135, juillet 1995, p 125-137.

SEGRESTIN Denis, « Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe : pour une sociologie de la CGT », *Sociologie du Travail*, avril-juin 1975, p 152-174.

SEWELL William H., *Gens de métier et révolution, le langage du travail de l'ancien régime à 1848*, Aubier, 1983, 425 p.

SOARES Angelo, « Au cœur des services : les larmes au travail », in *PISTES*, Volume 2 N°2, novembre 2 000, 17 p.

SUPIOT Alain, « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, décembre 2000, p 131-145.

SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, PUF Quadrige, 2002, 280 p.

TANGUY Lucie, *Quelle formation pour les ouvriers et les employés en France*, collection des rapports officiels, octobre 1991, 140 p.

THUDEROZ Christian, « Du lien social dans l'entreprise, Travail et individualisme coopératif », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, 1995, p 325-354.

THUDEROZ Christian, « Transgressions et objets ou quelques réflexions à propos de la règle, de l'objet et du sujet », in *La transgression des règles au travail*, dir. Jacques GIRON et Michèle GROSJEAN, L'Harmattan, 1996, p 119-135.

TRIPIER Pierre, *Du travail à l'emploi, Paradigmes, idéologies et interactions*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1991, 204 p.

VINCENT Jean-Marie, « La légende du travail », in *La liberté du travail*, coord. Pierre COURS-SALIES, éditions Syllepse, 1995 p 71 - p 82.

WALZER Michael, *Sphères de justice, une défense du pluralisme et de l'égalité*, éd. Du Seuil, 1997, 465 p.

WAQUET Philippe, « Le pouvoir de direction et les libertés des salariés », *Droit social* N°12, décembre 2000, p 1051 - 1058.

WEBER Max, *Economie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie,* éd AGORA 1995, 411 p

WEBER Max, *l'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard 2004, 530 p.

WEIL Simone, « La condition ouvrière », 1937, in *La Condition ouvrière*, Gallimard, 1951, p 317-325.

WEIL Simone, « La vie et la grève des ouvriers métallos », 1936, in *Oeuvres*, Gallimard, 1999, p 159-170.

WEIL Simone, « Expérience de la vie d'usine lettre ouverte à Jules ROMAINS », 1941, in *Oeuvres*, Gallimard, 1999, p 195-210.

WIEVIORKA Michel, TRINH Sylvaine, *Le modèle EDF*, Paris, La Découverte, 1989, 273 p.

TABLE DES MATIERES

Introduction

Hypothèses pour une approche dynamique
Pour une sociologie de la représentation du travail
Approche de la tension du travail
Des formes sociales particulières mobilisées
Première approche du conflit rentabilité / service public
Définition des secteurs observés

Prologue

Une démarche de recherche entre implication et distanciation

P 21
La place de l'observateur

Partie I

Le transport aérien en bouleversement

P 28

Chapitre 1

Ceux qui croyaient au ciel, première approche d'Air France

Configurations et modèles professionnels
I. La configuration professionnelle du monde du ciel P 30
1945 : le modèle fondateur
Le monde du ciel
Le statut du personnel, un fort ciment social
L'organisation du travail, entre métier et méfiance
Le temps dominateur
La relation avec l'Etat : entre passé et avenir
La fin d'un monde ?
Les traits essentiels de la configuration originelle
L'entretien du mythe fondateur
Conflits dans la configuration...
L'émergence d'un modèle aux valeurs non partagées

II. La configuration professionnelle dans la tourmente P 50
Le technicien comme figure hégémonique
Parole de femmes, misogynie d'entreprise
Le commercial aux postes de commande ?
Des 'spécialisés' en quête de sens
Ruptures de génération
Un avenir plein de turbulences
Les rapports de travail
Le transport public aérien
L'émergence d'un ou de plusieurs modèles professionnels

Chapitre 2
Un contexte de libéralisation et de privatisation

I. Déréglementation / dérégulation de l'emploi et réglementation du travail p 68
La 'dérégulation' américaine (1978 – 1988)
Le processus européen (1987 – 1998)
La libéralisation des activités au sol (1998 – 2004)
Déréglementation de l'emploi, réglementation du travail

II. La privatisation comme apothéose du travail - marchandise et comme rupture avec l'Etat P 77
Nationalisation d'Air France et reconstruction d'après-guerre
Les prémisses de la privatisation (1987 - 1997)
Le personnel en « travailleur collectif » à travers le statut
La privatisation : la finalisation d'un processus de démantèlement (1999 – 2004)
Conclusion

Partie II
Entre service public et rentabilité, le travail en tension

P 87

Introduction

Chapitre 1 : Le métier,
le Personnel navigant commercial, entre sécurité et commercial
P 90

I. Entre rôle commercial et rôle de sécurité, la complémentarité P 96
A. Dans le cadre du travail prescrit
1. Chaque chose à sa place
2. Le « petit plus » ou le sens des transgressions.
B. Entre sécurité et commercial
1. La vigilance sécuritaire
Le collectif de travail
2. La norme du corps

II. Tension dans la valorisation du travail P 111
A. La sécurité, un rôle plutôt qu'une qualification
1. Un rôle reconnu par l'État
La création du CSS ou la consécration de la sécurité (1954)
La formation des jeunes PNC
2. L'acquisition de la sécurité
3. Un mode de connaissance basé sur le réflexe
B. La formation générale support de l'activité commerciale et de sécurité
C. Le métier, figure intermédiaire entre le rôle et sa reconnaissance
1. Activité, savoirs et formation : la forme métier
2. Sécurité et paradigme technique
3. La valorisation de son expertise, un enjeu pour le PNC

Conclusion
Encadrés :
Glossaire
Panel des personnes rencontrées
La population PNC

Chapitre 2 : l'ordre aéronautique
Le passage : de l'ordre industriel à l'ordre aéronautique

P 137

Introduction

I. Le travail en ordres : les deux ordres du passage. P 143

L'ordre aéronautique
L'ordre professionnel : un ordre qui s'appuie sur le lien de subordination
L'ordre public : un ordre imposé par l'État.

A. L'ordre industriel ou la production de transport
A.1. Le passager comme autre
De l'anonymat industriel à la catégorisation
Une négociation serrée
L'affrontement
Une dimension de genre
L'empathie
A. 2. La gestion du flux
Quand il y a rupture du rythme…
Des règles à respecter
Rôles sociaux et organisation du travail
B L'ordre aéronautique ou la production de sécurité
B. 1. Un ordre visible à respecter
a. le respect des règles
au comptoir, le premier contact
b. Les « passagers indisciplinés »
c. L'ordre disciplinaire
B. 2. L'ordre aéronautique, un ordre caché
a. Le collectif des salariés, un monde à part
b. Le monde technique ou le service caché

II. Le travail des ordres : la valorisation du travail du passage P 178

A. Le passager, un 'objet industriel et social' irréductible
A. 1. L'agent de passage en relation de service ou la gestion du désordre
L'assistance à passager perdu
L'enfant : ce passager atypique
Le bagage en cabine
Le retard
Une relation de service particulière
A. 2. La transaction économique ou la différenciation
Du billet à la carte d'embarquement
La différenciation commerciale
Les abus du contrat commercial
A. 3. Le passager citoyen

B. L'agent de passage dépositaire de l'ordre
B. 1. Le travail en contradictions
a. Le contrôle de la personne par le temps
b. L'espace de l'aéroport
L'aérogare moderne
Le comptoir
Sous le regard

L'embarquement : un moment où le salarié travaille sans protection
La structuration en zones : le morcellement du personnel
La coursive du porte-avions
c. De l'uniforme à l'uniformité
Le moule Air France
d. Le contrôle du corps
e. Le rapport hiérarchique
La transgression des petits chefs
B. 2. Le travail entre mépris et plaisir
Conclusion

Encadrés :
Le panel des entretiens
Les « passagers indisciplinés »
Profil des agents de passage recrutés à Air France

Chapitre 3 : La « ligne »
Les soutiers du transport aérien : l'arbitrage impossible **P 221**
Introduction
I. Le travail invisible **P 231**
A. La construction de l'invisibilité
1. L'isolement de la piste
L'armement
Le nettoyage
L'assistant de piste
Les bagagistes sur avion
La piste comme lieu de travail
Zone et transgression
2. La communication médiatisée
L'autonomie dans le travail
La technologie comme lien sur l'aéroport
B. La représentation sociale du travail à la source de l'invisibilité
1. La pénibilité synonyme de saleté
La pression de l'urgence comme facteur de pénibilité
La pénibilité du travail : une caractéristique légitimée
2. Une saleté incompatible avec le transport aérien
Le « non-vu »
Quand l'objet du travail stigmatise le sujet
Le transport aérien synonyme de voyage et de confort
3. La sécurité invisible

II. Le travail divisé **P 265**
A. Les contradictions de la coopération
1. La coopération rendue nécessaire par la division du travail
une culture commune
2. La coopération rendue difficile par la fragmentation de l'emploi
Le travail fragmenté
L'emploi redéfini par le travail
B. Les modes de coopération
1. Un ancien mode de coopération : la compagnie intégrée
2. Les nouveaux modes d'intégration
La peur du chômage

La professionnalisation, une réponse à l'emploi éclaté
L'évolution professionnelle, un mode d'intégration discriminatoire
Le but partagé
Conclusion

Encadrés :
Panel des personnes rencontrées
Analyse du secteur
Description des tâches de la piste

Chapitre 4 : la sécurité aérienne
Pilotes, le choix dirigé

Introduction P 294
La valorisation sociale : du paradigme technique à la responsabilité

I. Le choix contrôlé par la normalisation P 300
A. Le pilote face au risque et à l'imprévu : la représentation du travail
1. le mythe du pilotage
Le pilotage, le premier des plaisirs
Un parcours initiatique
Piloter avec son corps
2 l'autonomie encadrée
Le glasscockpit ou le cockpit transparent
La nature médiatisée par les instruments
Le temps : une gestion difficile
B. Le « facteur humain » ou l'insertion du pilote dans l'industrialisation
Standardisation du travail
L'imprévu standardisé
Standardisation des relations par le CRM
Une 'école de l'écoute'
La standardisation des individus par le CRM
Aux origines du mythe du pilote
Le contrôle des corps
II. La soumission à la rentabilité par l'intégration P 338
A. L'autorité contradictoire
Le collectif de travail : des taches réparties
Le crosscheck
La mission du CDB ou la gestion de l'imprévu
Le copilote
Le cockpit et la cabine
Le Chef de cabine Principal
Le rapport hiérarchique ou la contradiction du PNT
B. La construction d'un groupe homogène
Une représentation unifiée
La convivialité nécessaire
L'évaluation impossible, la séniorité comme solution
Le recrutement social différencié
La présence de femmes pilotes : un révélateur
C. L'alliance pilotes - direction
L'inscription dans la relation salariale
La valeur de l'autorité
Conclusion

Chapitre 5
Une nouvelle configuration porteuse de contradictions

P 385
I. Des secteurs en évolution P 386
II. Une approche renouvelée de chacune des formes sociales P 393
1. La normalisation du travail
2. Le paradigme technique
3. La coopération
4. la sécurité aérienne
III. Le transport aérien : le sens du travail en mutation P 403
De l'intérêt général au service public
L'émergence de la notion de service public
Le statut des agents : reconnaissance du rôle du service public
Un nouveau cadre pour les paradigmes de service public et de rentabilité
IV. Recherche du sens d'une configuration professionnelle commune P 412
Conclusion : la valorisation du travail au sein du paradigme de la sécurité

Conclusion
P 417

Bibliographie
P 424

Table des matières
P 441