

colloque RESBY  
29-30 Juin 94

1

Air France

## Libéralisme contre culture d'entreprise

Avant même le conflit, l'entreprise ne fonctionnait plus... Pour C. Blanc, l'inadéquation du mode de fonctionnement à son environnement concurrentiel est le problème primordial d'Air France. Aussi a-t-il intitulé une des parties de son programme : "changer le travail". Il semble que C. Blanc ne s'est pas trompé d'enjeu, pas plus que le personnel au cours du conflit.

Le conflit d'AF a été un moment multidimensionnel. Trois dimensions se sont entremêlées, une dimension sociale, une dimension liée au transport aérien et une troisième plus spécifique à Air France, à son mode de fonctionnement, à son organisation du travail.

Notre idée est que les trois dimensions, entremêlées dans le conflit, liées par les actions sur les pistes, se retrouvent dans une expression centrale : **le refus par les salariés du libéralisme**, dans sa dimension sociale tel que le représente le chômage, dans son application au transport aérien à travers la déréglementation comme, peut-être même surtout, à travers le refus de la transformation du mode de travail vers un mode en cohérence avec le libéralisme.

Le refus par le personnel de ce nouveau mode de fonctionnement, proposé d'abord par Attali puis par Blanc trouve racine d'abord dans l'histoire de l'entreprise. Mais il a aussi un lien avec la nature du travail lui-même, autour de l'avion, travail basé sur l'autonomie et sur la mise en oeuvre de nombreux métiers différents. Enfin le contexte de l'aviation impose un contexte de contrôle permanent du travail.

C'est donc à ce refus que se confronte C. Blanc... Quelles questions cette lecture pose-t-elle pour l'évolution de l'entreprise ? **Changer le travail ?** Ainsi apparait un des enjeux de la situation actuelle, chacun des acteurs poussant pour une telle transformation...

Cette analyse a été écrite en prenant comme point de départ la Direction du Matériel, centre où travaille l'auteur. Ce texte ne cherche pas à raconter le conflit, mais à en faire ressortir une ligne directrice, il en sera volontairement simplificateur...

### Les trois dimensions du conflit

Deux éléments ont mis le feu aux poudres: l'annonce de baisses de salaire importantes par le biais d'une diminution de primes et les projets de filialisation d'une partie des activités (le fret transformé en centre de profit, les chauffeurs de car, les bagagistes). Ce deuxième élément sera important sur le centre du matériel, comme au fret d'où le conflit démarrera.

Dans un document interne à la direction du matériel, c'est d'abord cette dimension sociale qui est notée : "peur et désespoir de jeunes qui ne voyaient pas ou peu d'avenir; présence d'un certain nombre de personnes récemment embauchées ayant déjà vécu des situations de licenciement".

Cette peur du licenciement, de nombreux détails la montrent: l'effet non négligeable dans les ateliers des "licenciements -taxi" du printemps 93... La réaction à la première lecture du document de C. Blanc, en Mars 94, le montrera encore: "ouf, il n'y aura pas de licenciement !"

La deuxième dimension, celle du transport aérien, ressortira dès le retrait du plan. Lorsqu'il s'est agi de poursuivre le conflit, c'est cette revendication que mettront en avant les agents: "arrêt de la déréglementation". Certes la déréglementation n'est qu'un mécanisme organisant la concurrence, qui a toujours existé, entre compagnies aériennes. Mais aux yeux du personnel comme des pouvoirs publics, c'est le garde-fou préservant le statut du personnel, la sécurité des vols voir une rentabilité minimum.

Reste la dimension la plus souvent mise en avant par les commentateurs, la remise en cause par les grévistes du fonctionnement d'AF au travers du refus du plan social PRE2. Ce plan est venu s'ajouter à une confrontation avec le personnel engagée depuis plusieurs années par la direction.

Les points les plus mis en avant par les grévistes ont été les suivants:

- l'alliance conclue de longue date par la direction avec les pilotes.
- la coupure avec l'encadrement
- le blocage de l'évolution interne, à la suite de l'application d'une nouvelle grille
- le conflit autour du temps de travail
- l'individualisation des salaires avec la nouvelle grille

Mais aussi le peu d'évolution du mode de fonctionnement et de l'organisation du travail, alors que les qualifications ont largement évolué.

C'est dans ce contexte, qui ressortira peu à peu au cours du conflit, qu'est arrivé le PRE2: la direction a voulu marquer par ce plan sa volonté de franchir un saut qualitatif dans la transformation de l'entreprise

- L'objectif affiché est de créer des centres de profit
- la filialisation d'activités devient une pratique de gestion

Le lendemain du retrait, le personnel réuni dans les ateliers d'Orly-Nord débattaient de la suite à donner: quelles revendications mettre en avant en profitant du rapport de force? Deux aspects ont dominé: le retrait des mesures du PRE2 déjà votées en octobre par le conseil d'administration, et le retrait de la mesure dite "des 25 minutes" allongeant le temps de travail.

Ainsi, si le conflit a fait ressurgir l'ensemble des questions précédentes, autour du salaire, du temps de travail, c'est pourtant la question du retrait du PRE2 qui fut centrale. Le personnel avait bien conscience du changement qualitatif que celui-ci introduisait dans le fonctionnement de l'entreprise.

Mais ne faut-il pas chercher plus loin, dans la structure de l'entreprise, dans son histoire, voir dans son objet, autrement dit dans la culture de l'entreprise, ce refus du libéralisme?

## **Changer la culture d'entreprise?**

Depuis de nombreuses années la direction d'AF s'emploie à faire évoluer cette culture. Mais l'évolution de la société s'était déjà largement employée à saper quelques uns des piliers de cette culture.

### **1. La culture de 1945 largement effritée**

La reconstruction d'AF en 1945 a profondément marqué l'entreprise. Elle s'est effectuée dans l'esprit de la résistance, associant dans des "comités mixtes à la production" des ouvriers et techniciens désignés par le syndicat, des représentants de la direction et un délégué du ministère, pour "traiter des problèmes de travaux et de leur répartition entre les différents centres" (1).

L'élément fondateur, à cette époque, fut la grande idée du service public s'appuyant sur l'entreprise nationalisée, liant développement national et développement de l'entreprise. Plus que la résistance elle-même, la reconstruction qui suivit l'après-guerre marque l'entreprise durablement. Les transports étaient un élément déterminant de l'expansion intégrée du pays et de son rayonnement international. C'est avec cet esprit que les ouvriers de l'entreprise la construisent, jusques dans les années 80.

Cette idée, présente chez les anciens, a aujourd'hui perdu de sa force, remplacée chez les plus jeunes par le mythe de l'avion et du passager.

### **2. La culture actuelle, l'alliage de l'avion et du personnel**

Si le socle de 45 a disparu, il a en fait servi de base à la construction d'une culture d'entreprise très forte, un des ciments de cette entreprise.

Air France a toujours été une entreprise à identité sociale forte: "je travaille à Air France"!... Le mythe de l'avion, le voyage, partir loin, mais aussi le monstre d'acier, 350 tonnes pour le 747.

Mais pour le personnel qui déclare son appartenance à cette grande famille, la deuxième dimension n'est pas la moins forte: derrière les avions, il y a la technique qui les fait voler. Air France, c'est la grande famille de ceux qui, telle l'équipe autour de Saint Exupéry et de Mermoz faisaient voler les avions.

**Le mythe de l'avion**, le personnel de la compagnie le vit en permanence.

Dans les mutations internes, une demande permanente : "aller au plus près de l'avion". Une certaine hiérarchie des métiers s'établit, au sein des DM, entre ceux qui travaillent sur l'avion (les mécaniciens) et ceux qui ne font que les aménager, comme les métiers de cabine.

Lorsqu'il s'agira de faire des sacrifices, la première excuse sera cherchée du côté des avions : "nos investissements ont été très importants et ils étaient nécessaires. Plus de 23 milliards de francs au cours des trois dernières années, dont 80% consacrés aux investissements aéronautiques." (2)

1. C. Tillon, on chantait rouge, p 425.

2. J-D. Blanchet, directeur général d'AF, in France Aviation, 21 septembre 1993.

Cette convention, le PRE2 s'y pliera: il annoncera dès le départ un choix entre les métiers liés à l'exploitation, donc à l'avion et au passager, et les autres que l'on peut sous-traiter.

Mais ce mythe de l'avion trouve sa correspondance humaine, le personnel d'AF.

Le personnel d'AF se vit comme un **archétype de la qualification**.

Cette qualification fait partie de l'histoire d'origine d'AF: depuis le petit mécanicien accompagnant le grand pilote, sachant tout faire, proche du modèle du mécanicien de pilote de formule 1, jusqu'aux corps de métiers aujourd'hui constitués qui imposent leur point de vue dans Air France, les mécaniciens avions, les PNC, les pilotes.

### **Le PRE2 ou la culture du libéralisme**

C'est à cette culture que le PRE2 se heurtera. Ses grandes idées sont de transformer le passager en client et de placer la rentabilité au centre de l'entreprise, remplaçant l'avion ou la technique. Changer l'objet du travail, telle semble être le premier enjeu du PRE2.

### **Briser l'unité de l'entreprise**

Le deuxième enjeu qui apparaît aussitôt lui est lié. A cet objectif de service au client répondait l'engagement de chacun, fortifié par l'adhésion de tous à ce but. Le passage à la rentabilisation interdisait une telle adhésion, une telle cohésion de l'entreprise. Ce fut le début des filialisations, engagées dès 1992 par la filialisation de l'hôtellerie (600 personnes).

Cette conception d'une entreprise élaborée ensemble, toute l'armature de la vie sociale la reflétait : la mutuelle du personnel, l'association sportive, les syndicats eux-même bien que coupés entre personnels navigants et personnels au sol, jusqu'aux vicissitudes des GP (voyages gratuits soumis aux places vacantes) partagées en commun. Et dans le refus des filialisations en octobre, la solidarité avec les centres filialisables fut un élément déterminant. "Air France, une grande famille" ...

### **Contrôle contre autonomie**

La troisième remise en cause opérée par le PRE2 est encore dans le domaine de l'organisation du travail. La grande qualification du personnel a toujours permis, voir obligé, à une grande autonomie dans le travail. L'objet du travail lui-même y poussait, que ce soit dans les ateliers où la taille de l'avion oblige de petites équipes à travailler isolément, ou dans les aéroports où les coins perdus sont légions.

Mais la chasse aux temps morts, un des axes principaux du PRE2, obligea à remettre en cause cette autonomie. Il fallait **contrôler** ! La mesure de l'augmentation du temps de 25 minutes n'avait pas d'autre objectif que l'institution de ce contrôle comme mode de commandement. Il faut noter, au delà de la réaction du personnel face à cette mesure remettant en cause leur propre façon de travailler, installant la défiance envers l'ouvrier, un réel effet pervers de cette mesure : la perte d'autonomie s'est traduite par

---

une perte de responsabilisation, augmentant la perte de la souplesse nécessaire au travail autour de l'avion.

### **Le conflit, ou la recreation d'une culture d'entreprise**

Le conflit a été marqué par la levée d'un interdit: les pistes! Dès le début, les manifestants de Roissy, bloqués par les CRS, trouvent une dernière voie libre vers les pistes. Cette occupation momentanée va se transformer en symbole: toutes les manifestations auront comme unique objectif l'occupation des pistes. A Orly, les manifestations se dirigeront toutes directement vers cet objectif, qui deviendra l'enjeu des affrontements avec les forces de l'ordre. A Toulouse, la même volonté aura l'effet inverse: ce seront les CRS qui occuperont les pistes, les manifestants eux se repliant vers l'aérogare. Mais à Marseille ou ailleurs les pistes resteront l'objectif. Cette épidémie se rependra même internationalement, les salariés de la TAP au Portugal occuperont eux aussi les pistes.

Une telle volonté dépasse largement l'événement. Le personnel a ainsi rappelé que sous l'avion, il y a certes la piste, mais aussi des travailleurs. Par l'occupation des pistes, le personnel lie son avenir à celui de l'avion, outil de travail réapproprié.

C'est à ces mêmes éléments que s'affronte aujourd'hui C. Blanc : une identité d'entreprise forte, la nécessité d'une autonomie dans le travail, la qualification comme premier critère de l'entreprise. Si ses objectifs semblent identiques à ceux de son prédécesseur, les armes sont pourtant bien différentes. Son premier texte affirme le rôle prépondérant du personnel dans l'entreprise, un personnel qualifié, motivé, responsable. De même l'unité de l'entreprise est une constante.

Mais l'éclatement de l'entreprise en centres de résultat, la chasse aux temps morts, l'objectif de filialiser des activités non rentables, tout comme l'affirmation de la nécessité de la déréglementation du transport aérien et le poids grandissant du chômage, tout ceci posera assez vite, la question de la remise en cause de la culture d'entreprise d'Air France.

Changer le travail, ou changer la culture du travail, l'enjeu est le même, et tout aussi conflictuel.

**Louis-Marie BARNIER**