

Le Mirage de la Compétence



Patrick Rozenblatt (coordination)
Isabelle Auriel
Louis-Marie Barnier
Alain Bonnet
Guy Friedmann
Muriel Gélina-Moujeard
Sandrine Guyonneau
Djaouida Sehili
Sylvie Voegele-Aussourd

EDITIONS
SYLLEPSE

Mécanicien avion : quand la logique compétence affronte le métier

Louis-Marie Barnier

Au sein de la compagnie aérienne Air France, le groupe des mécaniciens avions représente une catégorie qui cultive son identité. Responsable de la maintenance des avions, son travail est caractérisé par une grande place accordée à la connaissance technique. Si d'autres catégories de personnels ont pour dessein le passager, qu'il soit en contact direct, médiatisé par le téléphone ou représenté à travers son billet ou son bagage, le mécanicien travaille sur un objet différent, plus noble à ses yeux, l'avion. Tel un Lilliputien, il se déplace autour de cet appareil à la taille imposante pour effectuer une tâche ou une vérification. Avec sa caisse à outils sur roulettes, il va d'un point à un autre, suivant le bon de travail qui oriente son activité.

Au fil des ans, depuis la création de la compagnie, le collectif de travail s'est construit en référence à une forme sociale particulière, le métier, dans laquelle le salarié trouvait son insertion. Si l'on peut définir le métier comme une activité professionnelle identifiée et socialement organisée, il faut admettre que cette forme représente un modèle idéalisé, en tension avec une réalité sociale beaucoup plus contradictoire¹. À Air France, l'évolution la plus récente des politiques managériales va mettre en évidence l'affaiblissement important de cette forme d'organisation et de représentation.

En effet, les hiérarchies professionnelles se sont trouvées bouleversées par la conjonction de deux événements, que sont, d'une part, la mise en place d'une nouvelle catégorie, les techniciens, qui recouvre en partie l'ancienne catégorie des ouvriers professionnels, et, d'autre part, le poids donné aux compétences comme critères de valorisation et d'évolution profes-

sionnelle. Ainsi, le métier, élément de référence antérieur pour construire la classification des agents de la compagnie, se trouve remis en cause et semble condamné à disparaître... ou bien à se métamorphoser.

Plusieurs questions paraissent essentielles à résoudre pour apporter une réponse à ce dilemme. Les dimensions individuelles du travail mises en évidence à l'occasion de l'émergence du « système compétences » n'étaient-elles pas déjà présentes dans l'organisation autour du métier ? Comment s'est passée la réorganisation autour d'un nouveau groupe technicien ? Comment ce groupe des techniciens répondra-t-il à la fois aux besoins d'un travail collectif et au désir individuel de reconnaissance ? L'organisation sociale que constitue le métier, base du rapport de forces institué par les mécaniciens-avion, va-t-elle disparaître ou se transformer ?

Pour comprendre l'instrumentation de la matrice technicien/compétences, nous procéderons à une analyse de la métamorphose de la catégorie métier, en étudiant son fonctionnement dans un secteur d'activité particulier : la maintenance des avions, et ce précisément au sein de l'atelier de Grande Visite. Mais pour pouvoir aborder ce métier très particulier de l'industrie aéronautique, nous exposerons d'abord une approche de la figure emblématique du mécanicien avion.

Un métier emblématique : le mécanicien avion

Les relations professionnelles, en France, ont été fortement marquées par la figure de l'ouvrier d'industrie. Le syndicalisme s'est construit sur la défense globale des salariés autour de cette figure, même si à l'intérieur de cette convergence des identités, les salariés se différençaient autour des appellations d'ouvrier qualifié et hautement qualifié, ou, a contrario, de celle de non-qualifié. En marge de ce schéma dominant, correspondant plutôt aux secteurs de production de masse tels que l'automobile, d'autres secteurs industriels se sont bâtis en conservant, comme en Grande-Bretagne, un rôle essentiel à l'organisation de métier.

Cette structuration autour de l'activité puise ses racines à l'origine du travail socialement reconnu, comme l'exprime Mireille Dadoy en parlant du métier comme « *d'une des formes fondamentales de la division du travail dans une société* »². Plus récemment, après la seconde guerre mondiale, le métier s'est formalisé comme l'expression sociale de collectifs de travail, reprenant la tradition du compagnonnage et liant la possession d'une technique particulière à son utilisation sociale³. Des secteurs tels que l'imprimerie ou la construction navale ont été marqués par l'importance des ouvriers professionnels masculins hautement qualifiés, qui par cette structuration en métier défendaient un statut particulier et hégémonique au sein de leur branche.

Cette représentation sociale s'appuie donc sur un rapport particulier à l'acte de travail : sa forme est déterminée entre l'employeur et le salarié, conférant une « autonomie » au groupe des salariés dans le sens où il acquiert « *le droit de se gouverner par ses propres règles* » (*Petit Robert*), règles fixées par compromis et arrangements successifs avec les directions d'entreprise et les autres groupes sociaux.

Dans le secteur de la maintenance aéronautique, l'existence du groupe des mécaniciens-avion se traduit par les éléments caractéristiques notés par François Eyraud et Patrick Rozenblatt⁴ à propos des formes hiérarchiques existant en Grande-Bretagne : le contrôle sur l'entrée dans le métier par l'apprentissage, les négociations transversales aux compagnies aériennes marquées par l'existence de syndicats catégoriels inter-compagnies, le façonnage de l'organisation du travail autour de la qualification de mécanicien avion.

Le contrôle sur l'accès à la catégorie

Jusqu'en 1994, la réussite à l'examen de metteur au point établit la qualification et sert de passeport pour entrer au sein du collectif de travail. Composé d'une partie pratique et d'une partie théorique, cet examen professionnel traditionnel permet d'accéder au statut d'ouvrier professionnel hautement qualifié.

Extrait d'un entretien mené auprès de Jean-Pierre, mécanicien avion :

« L'examen théorique se passait au tableau. On savait ce qu'on allait avoir au dernier moment ou alors deux jours avant. Mais deux jours avant, cela permettait seulement d'approfondir si on ne connaissait pas, pas d'apprendre à partir de zéro. C'était quand même assez dur. On était toujours soumis au cadre notateur, qui pouvait pousser des fois le bouchon un peu loin. C'était à nous, au tableau, de rentrer dans le détail, mais pas trop à fond... Il y avait une structure, contrairement à maintenant, il y avait le délégué du personnel qui assistait et qui pouvait intervenir s'il trouvait que cela allait trop loin, et puis le metteur au point délégué de la profession qui avait lui aussi le droit de parole, qui pouvait dire que là on est plus du tout dans le sujet. Mais on n'était jamais sûr de réussir l'essai, parce que les questions pouvaient être relativement simples et rapides ou bien cela pouvait durer quelques heures. Cela pouvait durer 5 heures, de 8 heures du matin à 13 heures. C'était assez impressionnant, on était debout au tableau, ce n'était pas évident. Il fallait écrire, ne pas faire d'erreurs, ce n'était pas évident. »

Quelles étaient les questions ?

« On nous demandait de bâtir un circuit de 747, donc le circuit de base, les principes généraux puis bâtir le circuit. Et après on disait : une anomalie se trouve ici, est-ce que tu peux essayer de la résoudre... Et il fallait résoudre ça en quelques minutes alors que les bureaux techniques mettent quelques fois plusieurs jours pour la résoudre. Il fallait aussi bien se renseigner auprès des contrôleurs et du bureau technique par rapport à toutes les anomalies que l'on avait récemment rencontrées sur avion, parce qu'en général les gens qui faisaient le questionnaire s'appuyaient là-dessus, sur les

derniers scoops. Malgré tout, on savait aussi que certains cadres notateurs étaient limités, donc ils avaient leur dada, certains allaient donc interroger plutôt sur une partie précise. Ils avaient leurs petites manies. Donc des fois, en fonction des annales, on arrivait à reconstituer les questions. Ceci dit il fallait les bûcher, cela ne pouvait pas se faire sans travail. »

Comment se passait la partie pratique ?

« Quand c'était la partie pratique sur avion, le délégué du personnel ne restait pas là tout le temps, par exemple un réglage de commande de vol peut demander plusieurs heures. On faisait ça sur deux jours. Donc le délégué ne restait pas là tout le temps, même des fois il aidait, parce qu'on avait pas suffisamment de monde. Pour que le travail soit fait en sécurité, donc il faisait la vigie... tout ça c'est fini.

Donc cela se déroulait pas trop mal, la partie pratique était aussi redoutée, même si elle paraissait la plus simple. C'est un peu comme aujourd'hui, la partie pratique est pour moi sensiblement du même niveau. Elle a évolué, il y a des outils nouveaux comme l'informatique, on utilise l'anglais, les notions d'anglais n'étaient pas aussi importantes, on n'apprend pas toujours les mêmes choses. Avant tout était manuscrit, maintenant c'est sur micro... »

Existait-il une formation pour vous aider à passer cet examen ?

« Elle s'est mise en place avec le début de l'Airbus. On avait demandé que cette formation soit dispensée par la direction. Elle avait refusé, mais elle avait accepté le principe qu'on pouvait faire une formation deux heures par semaine, une heure sur le temps du compagnon, et une heure sur le temps de la direction, à cheval sur les vacances du matin et du soir. Les gens du matin finissaient une heure plus tôt, et partaient une heure plus tard. Les gens qui étaient du soir arrivaient une heure plus tôt, et étaient une heure en formation au début de vacation. Cela ne se passait pas trop mal, chaque semaine on traitait une fonction un circuit, c'était souvent des gens du bureau technique ou des contrôleurs. À chaque fin de petite séance de formation, ils nous demandaient ce qu'on voulait voir la semaine suivante, comme ça, ils pouvaient faire les photocopies, préparer les thèmes. Dans la discussion, au cours de ces heures, on faisait un petit tour de table, et chacun disait "tiens, moi je suis un peu juste sur ça ou sur ça". Et on définissait le programme des 2 heures de formation de la semaine suivante.

Cela ne fonctionnait pas trop mal, encore que c'était lié aux impératifs de formation, il y avait toujours la hiérarchie qui mettait son grain de sel là-dedans, et les gens qui faisaient des nuits étaient des fois un peu déconnectés. Le problème, c'est ce qu'on a connu quand on a fait la formation en anglais : les gens qui ne venaient pas une fois étaient un peu déconnectés ou bien dégoûtés... ce n'était pas l'idéal. Et puis l'inconvénient, c'est que tous les niveaux étaient mélangés, les gens qui commençaient leur formation, et les gens qui étaient en fin de formation. Comme cela demandait environ 6 mois de travail, ce n'était pas les mêmes niveaux de compétence, et donc ce n'était pas toujours facile. »

Qui avait mis ces cours en place ?

« Cela avait été évoqué dans les réunions de délégués du personnel de la GV. Ils avaient nommé un contremaître, qui devait mettre en place les structures : les bouquins, les documents, des salles de formation souvent un peu minables.

C'était au-delà de ce qu'on avait connu à une époque. Avant, la direction nous donnait des heures de temps en temps, on allait voir les contrôleurs. À cette époque c'était beaucoup moins formel : tu allais trouver une personne, elle t'envoyait paître, tu allais en trouver une autre, elle acceptait de te répondre. Avant, les bouquins, ce n'était pas facile à obtenir, il fallait aller au contrôle, prendre les bouquins, là c'était plus facile on avait une documentation à notre disposition : les livrets de l'école technique d'Air France. On avait toute la documentation, on pouvait les photocopier. Après, avec les cours cela a été institué. Ce n'était pas facile, je sais que je me suis découragé longtemps. Après ils m'ont mis à l'Airbus, au moment de la mise en place, c'était un principe un peu nouveau, donc cela m'intéressait de les suivre. J'étais délégué du personnel à l'époque. Ce type de formation, cela se faisait dans les autres boîtes, notamment là où travaillait mon frère, il y avait des aides, de la formation, des salles. »

Comment étaient choisis les délégués de la profession ?

« C'était des ouvriers titulaires du Metteur Au Point, qui étaient reconnus, aussi bien reconnus par la hiérarchie que par les collègues de travail.

Ils étaient choisis par les responsables du bureau technique, une réunion se faisait avec la hiérarchie Le chef contrôleur devait participer à ce choix. Ce petit collège se réunissait et regardait si, après un certain temps d'expérience, on passait ou pas cette personne représentante de la profession. »

Et y avait-il une discussion ?

« Certainement, parce que tout le monde n'était pas représentant de la profession. Soit parce qu'il n'était pas volontaire, soit parce qu'il y avait une discussion, mais pas à notre niveau. Mais il fallait être volontaire. Le troisième critère, je crois que c'était aussi un interlocuteur reconnu par la direction, cela devait jouer. C'était des compagnons reconnus, c'était la base même. C'était forcément des gens reconnus. Certes plus ou moins, mais généralement de forte compétence. »

Comment se passait l'accueil des apprentis ?

« Ils étaient incorporés dans une équipe à leur arrivée. Ils n'étaient pas vraiment en double comme cela se fait maintenant. Il y avait quand même une notion de parrainage. Les chefs d'équipe confiaient un jeune, en fonction de la compétence, de l'âge. Et il avait un essai d'embauche, 6 mois après. Là encore, un délégué de la profession et un délégué du personnel assistaient. Moi je faisais les deux suivant les cas. Il y avait à cette époque la notion de la commission d'essai (un cadre notateur, un délégué de la profession, un délégué du personnel). »

Dans cette configuration, la reconnaissance de la qualification s'opère à deux niveaux :

- l'initiative de cette reconnaissance, avec les augmentations salariales qu'elle implique, appartient à la hiérarchie ;
- *a contrario*, la reconnaissance du niveau de qualification relève principalement des pairs, soit à travers le choix des délégués de la profession, soit plus en amont à travers l'initiation qui s'accomplit lors des formations de préparation⁵.

L'organisation de métier dans le secteur de la grande visite

L'organisation de métier, par la garantie collective sur la connaissance individuelle, permet alors cette grande délégation dans le travail quotidien de chacun. Sa place privilégiée fait l'objet d'un certain compromis : les directions, tant de l'entreprise que de la direction générale de l'aviation civile, confient au groupe professionnel le rôle de dépositaire et de garant du savoir, autour duquel s'articule l'organisation du travail.

Le métier est précisément la catégorie qui organise la production dans le secteur de la grande visite. La grande visite est une opération qui revient périodiquement. Elle consiste à démonter l'avion complètement, à vérifier les points sensibles reconnus (trains d'atterrissage, bords d'attaque) et à effectuer les modifications éventuelles. L'appareil est immobilisé de 4 à 6 semaines. C'est autour de lui que les équipes se succèdent et se déplacent.

L'activité est organisée traditionnellement autour de la réalisation du bon de travail. Chaque chef vient chercher, à la prise de service, les bons de travail qu'il effectuera avec son équipe. Composée d'une dizaine de personnes, celle-ci se définit autour des spécialités de mécaniciens : cellule (châssis), équipement (électronique, électricité) moteur ou cabine. Les chefs d'équipe sont souvent des anciens compagnons ou bien des DUT-BTS intégrés depuis longtemps dans l'atelier. Ils ont pour rôle d'organiser le travail (à travers la distribution des bons de travail), de noter les agents lors des périodes d'avancement, éventuellement de former les agents dans des circonstances de travail plus difficiles. Chaque procédure de travail fait donc l'objet d'un bon qui donne à l'opérateur la codification de l'opération et la procédure de contrôle. Ce bon, qui enregistre la tâche que l'ouvrier accomplira dès lors en toute autonomie, lui est confié sur la base de la confiance professionnelle que lui confère l'appartenance reconnue au groupe professionnel des mécaniciens-avion. L'ouvrier le valide, en certifiant ainsi par sa signature le travail effectué. Le contrôle ou la réitération d'une opération de contrôle est effectué par une autre personne, en général plus qualifiée.

Les « bons de travail » sont émis par le bureau technique, à partir de la traduction des manuels du constructeur (en anglais) et de leur adaptation aux procédures de travail propres à la compagnie. Ils répondent aux exigences du contrôle réglementaire : celles-ci sont définies par la DGAC (Direction générale de l'aviation civile) en France, par la JAA (Joint Aviation Authorities, agence européenne pour l'aviation civile) ou par la FAA (Federal Aviation Agency) au niveau des États-Unis. Ces règlements préconisent un certain niveau de connaissances théoriques et d'expérience pour avoir le droit de valider les travaux effectués. Enfin, des stages de qualifications sont organisés de façon récurrente pour attribuer et conserver l'habilitation aux ouvriers professionnels.

L'ouvrier professionnel a donc à la fois l'autonomie de l'acte de travail (il se déplace sur l'avion, le contrôle visuel de son activité est impossible), et la responsabilité de la certification de son propre travail. Les bons de travail sont gérés par le service de l'ordonnancement qui définit la succession des opérations avec pour objectif de limiter le temps d'immobilisation de l'avion. Cet enjeu est fondamental, dans un secteur où chaque journée d'immobilisation d'un avion représente à la fois des frais importants de stationnement sur les aéroports et des sommes importantes perdues du fait de cette immobilisation. Les opérations sont séquencées : par exemple, on démonte d'abord les parties mobiles de l'aile, afin de pouvoir vérifier les vis de volet qui les meuvent. Chaque opération doit tenir compte des autres opérations qui s'effectuent au même moment : si le circuit hydraulique est sous pression, on ne peut démonter des parties de ce circuit. Le temps est donc limité afin de ne pas empiéter sur les opérations suivantes, et de ne pas ainsi décaler tout le planning.

Le procès de travail se base sur l'existence d'une communauté : les équipes constituent une « *synthèse de spécialisations et de polyvalence* », formant un « *travailleur collectif capable de s'adapter rapidement et facilement aux exigences nouvelles de la production* »⁶. Ce sont les équipes qui sont dépositaires du savoir. Le partage de connaissance entre « compagnons », dont les expériences et parcours dans l'entreprise diffèrent, de même que l'apprentissage pour les plus jeunes s'effectuent dans ce cadre privilégié.

Le collectif est aussi celui qui assume la responsabilité du travail : une panne n'est qu'une suite d'erreurs, la situation de sécurité est une chaîne de non-erreurs, où chaque maillon vérifie le précédent ou celui d'à côté... L'équipe prend un secteur de l'avion en main, les tâches sont liées, se recourent, les ouvriers s'entraident.

C'est de cette organisation collective du travail et des qualifications qui lui sont liées qu'émerge une figure de référence, le mécanicien avion, autonome dans son travail, responsable vis-à-vis des passagers et des pouvoirs publics, attaché à l'objet de son travail, l'avion.

Organisation de métier et maîtrise du classement professionnel

Si le métier constitue le fondement de l'organisation du travail, il permet aussi la reconnaissance sociale du collectif de travailleurs dans les hiérarchies professionnelles.

Que ce soit par leur poids dans les syndicats même confédérés, par leur propre importance numérique ou par leur « aura » auprès des autres groupes professionnels, ces salariés ont su convaincre de la légitimité de leur rôle central. Ainsi, la grille (négociée pour toute la compagnie) offre des

possibilités de progressions plus importantes pour les ouvriers qualifiés par rapport aux autres catégories, des primes viennent encore augmenter cette distorsion et donner une place plus importante dans la hiérarchie des salaires à cette catégorie spécifique.

La reconnaissance des corporations dans la compagnie aérienne rejoint une valorisation particulière de la technologie. Les personnels d'Air France ont construit la représentation de leur travail autour d'un référent commun : la puissance du progrès technologique, successivement symbolisée par la Caravelle, Concorde ou l'accueil plus récemment des avions tels que le 747-400 ou l'A320⁷. Pôle de connaissance aéronautique, dans une entreprise cultivant le paradigme technique, le groupe des mécaniciens a toujours tenu une place stratégique, notamment par rapport aux enjeux de fiabilité et de sécurité. Joint à sa position dominante dès l'origine de la compagnie nationale, dont le pilote et le mécanicien-avion sont les métiers fondateurs, ce rôle de « référentiel technique » leur confère une position reconnue et stable au sein des hiérarchies professionnelles.

Cette identification des salariés par le métier est si forte qu'elle transcende l'appartenance d'entreprise, pourtant prégnante dans le secteur aéronautique où les compagnies d'aviation se développent sur des axes déterminés : public/privé, lignes intérieures/extérieures, dans un secteur fortement concurrentiel. À l'identique d'autres métiers, tels les pilotes de ligne ou les personnels navigants commerciaux, les mécaniciens-avion possèdent un syndicat autonome, interentreprises, présent dans de nombreux organismes ministériels de consultation.

Pour les ouvriers mécaniciens, la qualification se définit d'abord comme l'appartenance à un groupe professionnel. Le diplôme d'entrée (CAP ou brevet de l'école interne de formation d'apprentissage d'Air France) donne une place dans la confrérie, puisant encore largement ses racines dans le 19^e siècle : banquet de la Saint-Éloi, patron des mécaniciens, dans un hangar d'avion, jusque dans les années 60 ; droit du nouveau menuisier de faire sa propre caisse à outil en arrivant ; utilisation courante du terme « compagnon » par les ouvriers eux-mêmes.

L'État, garant du respect des normes face à la communauté internationale, intervient comme un acteur donnant une légitimité sociale au métier de mécanicien-avion, au-delà des positions propres à chaque entreprise.

Ainsi, le métier établit une médiation entre une qualification individuelle, acquise par l'apprentissage et validée par des examens professionnels, et une position sociale collective légitimée dans les grilles conventionnelles.

Le compagnon et la maîtrise du travail : le collectif et l'individu

Ce mythe de l'ouvrier collectif représenté à travers son métier nourrit pourtant en pratique des contradictions importantes. N'est-ce pas sur ces mêmes contradictions que s'appuieront les directions pour bouleverser les règles du jeu, par exemple lors de la mise en place de la nouvelle grille que nous analyserons plus loin ?

Nous avons noté, à l'occasion de la désignation des délégués de la profession, que certains ouvriers étaient reconnus comme meilleurs professionnels que d'autres. Cette responsabilité n'ouvrant droit à aucune gratification salariale spécifique. Les seules possibilités de promotions individuelles se traduisaient alors par la sortie du groupe des ouvriers suite au succès de l'examen d'accès à la maîtrise. Il permettait de devenir agent technique, contrôleur ou chef d'équipe, cette dernière position pouvant être aussi obtenue à l'ancienneté, au choix de la hiérarchie.

À la possession de connaissances techniques s'ajoutait une dimension individuelle de rapport au métier et au collectif de travail, repris depuis sous les termes génériques de « savoirs ». La qualification individuelle des ouvriers se définit souvent à partir de critères subjectifs, aux antipodes de la tradition d'une négociation collective pour faire reconnaître cette qualification. Dans l'aéronautique, cette dimension prend une dimension particulièrement forte, et dans la définition du niveau professionnel entre une large part de « savoir-être » et de prise en compte de comportement individuel. Les qualités telles que ténacité, « courage » (pour affronter les conditions climatiques ou pour prendre des responsabilités), attention soutenue aux « règles de l'art », sens du travail en équipe, forment un ensemble de « savoir-être » étroitement lié à la pratique individuelle du métier. L'absence de ces qualités, qui s'apprécient sur le tas, peut parfois faire défaut faute d'une mise au travail tardive. Par exemple, lors de la mise en place d'une nouvelle filière de formation par alternance la direction juge ainsi son échec par le choix de jeunes plus âgés, plutôt proches de 23 ou 24 ans et donc moins « malléables » que les jeunes des filières d'apprentissage. Le sens de la discipline, de la rigueur et de la sécurité nécessaire au métier s'acquiert mieux, à leurs yeux, à 16 ans qu'à 23 ans⁸.

Cette dimension individuelle de l'apprentissage a été réaffirmée ces dernières années lors de la transformation du diplôme d'entrée à Air France, diplôme interne (diplôme de maintenance aéronautique) obtenu dans l'école interne d'apprentissage, auquel s'est substitué un bac professionnel, diplôme homologué par l'État, que l'on peut passer dans un autre centre de formation que celui de la compagnie. Le processus décrit par Alain Desrosières

et Laurent Thevenot se trouve ici confirmé, avec beaucoup de retard par rapport à d'autres branches professionnelles :

« La notion de qualification va peu à peu à glisser de l'ancienne idée de métier, acquis par un long apprentissage au contact d'un maître, tout à la fois père, patron et protecteur, vers celle de niveau standard homologué par un diplôme garanti par l'État. »⁹

Cette mise en place d'un diplôme de l'Éducation nationale pour devenir mécanicien avion, n'a pas transformé les données de base de ce métier. Les dimensions de connaissances et de pratiques individuelles, dont nous avons noté l'importance dans l'aéronautique, relèvent toujours de l'apprentissage de l'activité professionnelle dans le cadre de la collectivité. Les jeunes formés en apprentissage continuent à poser des rivets, pour façonner leurs pièces, dans les ateliers de l'école technique d'Air France et la validation du résultat est faite par un ouvrier professionnel confirmé. L'apprentissage reste déterminant dans les métiers de la maintenance aéronautique, comme le note Lucie Tanguy pour de nombreux métiers de l'industrie¹⁰.

Dans l'apprentissage et les examens qui lui sont liés sont intégrées la technicité et certaines qualités humaines liées aux pratiques du métier. Les parcours individuels sont reconnus à travers cet apprentissage, mais leur valorisation vient renforcer l'image d'un groupe professionnel uni et différencié, où la richesse collective repose sur des apports différents et complémentaires.

À l'orée de la redéfinition de la qualification autour de nouveaux concepts, nous pouvons dire que le métier, tout en étant porteur du rapport de forces bâti au fil des années, représentait jusque-là un cadre rigide confronté à certaines tensions professionnelles et sociales. L'institution d'un nouveau procès de travail va tendre à affaiblir la légitimité de la qualification issue du métier face aux multiples compétences requises par le management pour l'organisation d'un travail polyvalent¹¹. C'est sur la gestion de cette tension que la direction s'appuiera pour proposer, en 1994 et 1995, de nouvelles règles du jeu.

Le travail redéfini ou la remise en cause du pouvoir du métier

À la suite du conflit de novembre 1993¹², la direction d'Air France entreprend un vaste débat dans l'entreprise. Des milliers de personnes sont interrogées par des cabinets d'audit. Le référendum organisé par la direction en avril 1995 recueille, faute d'autres propositions, l'assentiment de 80 % des voix exprimées. Le personnel accepte le blocage des salaires pendant trois ans et la réduction des effectifs de 5 000 agents sur 40 000. En échange,

la direction de la compagnie garantit l'emploi des agents présents et obtient de l'État une recapitalisation très importante pour le développement de l'entreprise. Elle s'engage aussi sur un nouveau terrain : à partir d'une remise en cause des formes traditionnelles d'organisation du travail, elle souhaite dégager un gain de productivité substantiel, de l'ordre de 30 % en trois ans.

Un chapitre spécifique du document soumis au référendum propose à cette fin de « Changer le travail ». Dans ce cadre, avec l'aide de cabinets d'audit, une redéfinition des modes d'organisation du travail s'effectue au cours de l'année 1995, sur l'ensemble de la compagnie. Le contexte de ce compromis explique la latitude dont dispose la direction pour envahir de nouveaux champs d'intervention, en l'occurrence le champ du travail auparavant géré principalement par les métiers et leur organisation.

Elle se propose d'agir conjointement à plusieurs niveaux, sur la structure de l'emploi et sur la grille de classification :

– La suppression d'une grande partie de l'encadrement de proximité et de l'encadrement du support logistique bouleverse l'organisation du travail. Ces suppressions de postes obligent à une redistribution des fonctions qui pousse à la recherche de productivité requise.

– La nouvelle grille de qualification discutée en 1992, donc avant le conflit de 93, mais non appliquée jusqu'alors, va devenir un véritable outil de gestion pour la direction des centres. L'ensemble de l'ancienne grille professionnelle, qui recouvrait auparavant, dans une continuité fragmentée par de nombreuses barrières, les ouvriers spécialisés, les ouvriers qualifiés, les agents de maîtrise et agents des bureaux techniques et les cadres, est désormais obsolète. La direction opère le reclassement comme techniciens des ouvriers professionnels qualifiés les plus anciens. La nouvelle catégorie des techniciens rassemble dorénavant les ouvriers qualifiés, les agents de maîtrise et les anciens techniciens. Elle les distingue tant des ouvriers que des cadres.

La différenciation qui séparait dans l'ancienne grille ouvriers et employés, avec des cursus différents, disparaît formellement dans cette grille, à travers des titres communs tels que celui de technicien.

La nouvelle organisation

La direction promeut l'enrichissement des postes de travail de cette nouvelle catégorie de techniciens pour palier notamment à la disparition de supports à la production tel que le cadre logistique.

et Laurent Thevenot se trouve ici confirmé, avec beaucoup de retard par rapport à d'autres branches professionnelles :

« La notion de qualification va peu à peu à glisser de l'ancienne idée de métier, acquis par un long apprentissage au contact d'un maître, tout à la fois père, patron et protecteur, vers celle de niveau standard homologué par un diplôme garanti par l'État. »⁹

Cette mise en place d'un diplôme de l'Éducation nationale pour devenir mécanicien avion, n'a pas transformé les données de base de ce métier. Les dimensions de connaissances et de pratiques individuelles, dont nous avons noté l'importance dans l'aéronautique, relèvent toujours de l'apprentissage de l'activité professionnelle dans le cadre de la collectivité. Les jeunes formés en apprentissage continuent à poser des rivets, pour façonner leurs pièces, dans les ateliers de l'école technique d'Air France et la validation du résultat est faite par un ouvrier professionnel confirmé. L'apprentissage reste déterminant dans les métiers de la maintenance aéronautique, comme le note Lucie Tanguy pour de nombreux métiers de l'industrie¹⁰.

Dans l'apprentissage et les examens qui lui sont liés sont intégrées la technicité et certaines qualités humaines liées aux pratiques du métier. Les parcours individuels sont reconnus à travers cet apprentissage, mais leur valorisation vient renforcer l'image d'un groupe professionnel uni et différencié, où la richesse collective repose sur des apports différents et complémentaires.

À l'orée de la redéfinition de la qualification autour de nouveaux concepts, nous pouvons dire que le métier, tout en étant porteur du rapport de forces bâti au fil des années, représentait jusque-là un cadre rigide confronté à certaines tensions professionnelles et sociales. L'institution d'un nouveau procès de travail va tendre à affaiblir la légitimité de la qualification issue du métier face aux multiples compétences requises par le management pour l'organisation d'un travail polyvalent¹¹. C'est sur la gestion de cette tension que la direction s'appuiera pour proposer, en 1994 et 1995, de nouvelles règles du jeu.

Le travail redéfini ou la remise en cause du pouvoir du métier

À la suite du conflit de novembre 1993¹², la direction d'Air France entreprend un vaste débat dans l'entreprise. Des milliers de personnes sont interrogées par des cabinets d'audit. Le référendum organisé par la direction en avril 1995 recueille, faute d'autres propositions, l'assentiment de 80 % des voix exprimées. Le personnel accepte le blocage des salaires pendant trois ans et la réduction des effectifs de 5 000 agents sur 40 000. En échange,

la direction de la compagnie garantit l'emploi des agents présents et obtient de l'État une recapitalisation très importante pour le développement de l'entreprise. Elle s'engage aussi sur un nouveau terrain : à partir d'une remise en cause des formes traditionnelles d'organisation du travail, elle souhaite dégager un gain de productivité substantiel, de l'ordre de 30 % en trois ans.

Un chapitre spécifique du document soumis au référendum propose à cette fin de « Changer le travail ». Dans ce cadre, avec l'aide de cabinets d'audit, une redéfinition des modes d'organisation du travail s'effectue au cours de l'année 1995, sur l'ensemble de la compagnie. Le contexte de ce compromis explique la latitude dont dispose la direction pour envahir de nouveaux champs d'intervention, en l'occurrence le champ du travail auparavant géré principalement par les métiers et leur organisation.

Elle se propose d'agir conjointement à plusieurs niveaux, sur la structure de l'emploi et sur la grille de classification :

– La suppression d'une grande partie de l'encadrement de proximité et de l'encadrement du support logistique bouleverse l'organisation du travail. Ces suppressions de postes obligent à une redistribution des fonctions qui pousse à la recherche de productivité requise.

– La nouvelle grille de qualification discutée en 1992, donc avant le conflit de 93, mais non appliquée jusqu'alors, va devenir un véritable outil de gestion pour la direction des centres. L'ensemble de l'ancienne grille professionnelle, qui recouvrait auparavant, dans une continuité fragmentée par de nombreuses barrières, les ouvriers spécialisés, les ouvriers qualifiés, les agents de maîtrise et agents des bureaux techniques et les cadres, est désormais obsolète. La direction opère le reclassement comme techniciens des ouvriers professionnels qualifiés les plus anciens. La nouvelle catégorie des techniciens rassemble dorénavant les ouvriers qualifiés, les agents de maîtrise et les anciens techniciens. Elle les distingue tant des ouvriers que des cadres.

La différenciation qui séparait dans l'ancienne grille ouvriers et employés, avec des cursus différents, disparaît formellement dans cette grille, à travers des titres communs tels que celui de technicien.

La nouvelle organisation

La direction promeut l'enrichissement des postes de travail de cette nouvelle catégorie de techniciens pour palier notamment à la disparition de supports à la production tel que le cadre logistique.

Extrait d'un entretien mené auprès de Charlie, chaudronnier à l'atelier grande visite

Par quoi commence la grande visite ?

« Il y a d'abord un travail d'inspection. Pour la répartition du travail, le chef distribue le travail. Sur ces "bons", tu notes les anomalies, tu les traites si elles ne sont pas importantes. C'est laissé à l'appréciation de l'agent. Si on voit une tache, une petite anomalie, on rédige nous-mêmes le bon de travail à effectuer plus tard. Si c'est plus important, on fait appel au Bureau Technique. La tendance est à élargir le périmètre, à nous faire faire de plus en plus de "bons" sans passer par le Bureau technique.

La deuxième semaine, on fait le travail plus à fond. Les travaux qui durent d'une heure à une journée. Si on trouve un travail à faire la deuxième semaine, ça peut retarder tout le planning. Par exemple, s'il y a une corrosion importante sur le "puits de train", cela peut retarder le remontage du train d'atterrissage.

Un "bon" fixe les conditions pour l'effectuer : il y a les consignes de sécurité, comme le montage des docks. Il y a aussi les conditions sur d'autres opérations, comme le démontage d'autres pièces. Par exemple, les boulons doivent être démastiqués pour être inspectés. Le chef voit avec le planning pour que les conditions soient remplies. Il voit par exemple avec le service mastique pour démastiquer les boulons ou avec la salle de lavage pour décaper les parties à inspecter.

Les chaudronniers, dans notre zone, on a toujours le même chef. Mais c'est un peu l'exception. En haut (Charlie travaille dans les parties basses de l'avion), il y a un chef d'équipe pour une zone, qui surveillera tous les métiers sur une zone. Donc il ne connaît pas le travail. Il peut être spécialiste dans une autre spécialité. Il s'appuiera sur les autres techniciens pour faire le travail. »

Pourquoi est-ce spécial pour les chaudronniers ?

« Il reste quelques chaudronniers, dans ma zone il y a beaucoup de travaux de corrosion à traiter, dans le bas du fuselage. »

Pourquoi cette organisation ?

« On est canalisés par secteur, c'est une organisation calquée sur KLM (compagnie des Pays-Bas). Est-elle plus performante ? J'ai des doutes. Derrière, il y a l'idée d'éliminer les chefs d'équipe. La fonction du chef d'équipe est devenue "manager les équipes". Mais ça veut dire quoi, s'il n'y a pas le support technique ? »

Quel est le rôle des techniciens ?

« Le technicien, il fait son boulot, plus renseigner les collègues ouvriers moins qualifiés, plus rechercher sur la documentation de Boieng en anglais. En plus, on n'a pas le niveau en anglais, on a des doutes, il y a des pièges, des faux-amis... Dans certains endroits, le technicien fait en plus les feuilles de présence, l'enregistrement des bons de travail dans l'ordinateur, il donne le boulot aux autres, plus le contrôle des autres. »

Sur quoi porte le contrôle ?

« Ils contrôlent les signatures, les règles pour rentrer les bons. Quelques fois aussi les règles de l'art. Par exemple, il faut trois lignes de rivets à un endroit. Est-ce que les trois lignes y sont ? Les rivets sont-ils bien écrasés ? Ils le font sur des boulots de moyennes importances, mais ils ne contresignent pas le bon. Les bons sont contresignés par le chef d'équipe. S'il n'est pas de la spécialité, il contresigne quand même. S'il a un doute, il va voir si c'est sa spécialité ou bien il envoie un technicien de la spécialité.

L'avantage de cette organisation, c'est qu'on connaît mieux les zones où il y a de la corrosion. Mais tu perds aussi ta connaissance des autres zones. Il y a aussi un effet négatif, c'est que tu recherches plus automatiquement, là où tu as l'habitude. C'est typique. Tu te fixes sur des points minuscules, et tu passes à côté de gros trucs. Beaucoup de gens appréhendent l'inspection. Le travail, tu sais le faire, tu t'améliores au cours de ta vie professionnelle. Mais l'inspection, tu peux rater quelque chose d'important. »

Quelles sont les relations avec le responsable des métiers ?

« Comme professionnel, aucun contact. Il gère les effectifs par avion, par hangar, plus que les problèmes techniques. Ils font une réunion par semaine avec les chefs d'équipe, pour le travail et les effectifs. »

Pourquoi rassembler les métiers ?

« L'idée de la direction, c'était la polyvalence, pour économiser du personnel et diminuer les temps morts. Des chaudronniers interviennent maintenant sur des travaux mineurs des mécaniciens moteur ou équipement, mais dans les faits, cela ne se fait pas beaucoup. Chacun reste cloisonné dans son domaine de compétence. On ne souhaite pas que les autres y touchent, parce qu'ils vont prendre notre travail. »

Dans l'atelier qui nous sert de référence, la structure de l'emploi s'en trouve largement modifiée. La requalification comme techniciens a concerné de nombreux ouvriers, comme le montre le tableau suivant reprenant l'évolution des qualifications entre 1992 et 1998.

Évolution des qualifications à l'atelier de grande visite

1992			1996			1998	
OS	185	11,80%	OS	139	11,40%	111	8,50%
OP	897	57,40%	OP	532	43,60%	258	19,80%
			Techniciens	121	10%	436	33,40%
Maîtrise	231	14,70%	Maîtrise	215	17,60%	240	18,40%
Cadres	55	3,50%	Cadres	57	4,60%	62	4,70%
Autres*	193	23,30%	Autres	155	12,70%	196	15%
Total	1561	100%	Total	1219	100%	1303	100%

*La catégorie « autres » représente les agents administratifs. Le groupe maîtrise concerne à la fois les agents techniques, dans les bureaux techniques, et les chefs d'équipe.

Cette évolution s'est faite en plusieurs étapes, à partir de janvier 1996. Le groupe des OS diminue régulièrement, à mesure de la mise en sous-traitance de leurs activités. Une grande partie des ouvriers professionnels (OP) obtient sa mutation dans le groupe des techniciens, par vagues successives. Les groupes des agents de maîtrise et des cadres restent relativement stables. La catégorie des techniciens qui apparaît en 1996 représente après deux ans d'extension le tiers des effectifs des salariés. Le groupe des ouvriers professionnels, 57 % à l'origine, a dès lors perdu son rôle hégémonique.

Le groupe technicien à la recherche de sa légitimité

En différenciant le groupe B (techniciens) du groupe A (ouvriers), la nouvelle grille rassemble sous une même appellation de techniciens les anciens agents techniques et les ouvriers de production les plus qualifiés.

Considérés auparavant comme intermédiaires entre le groupe des ouvriers et celui des cadres, les agents techniques préparaient le travail des ouvriers et assumaient l'encadrement technique de leurs tâches. Sur le centre d'Orly-Nord, il leur était dévolu le rôle de préparer les « bons de travail », ainsi que celui de résoudre tout problème nécessitant un contact avec l'extérieur de l'entreprise. Le positionnement des anciens agents techniques se définissait par les critères observés plus largement pour la catégorie socio-professionnelle¹³ : l'importance relative des techniciens par rapport aux autres groupes, l'organisation spécifique de la production et la représentation de la catégorie. À Orly, le positionnement hiérarchique de ces salariés s'effectuait, dans ce contexte, à partir d'une assimilation au groupe des agents de maîtrise, avec lequel ils présentaient une communauté de destin¹⁴. Les transferts entre les différentes positions d'agents techniques, de contrôleurs et de chefs d'équipe montraient l'existence d'une unité de situation de la maîtrise.

Le nouveau groupe des techniciens se distingue fondamentalement de l'ancienne catégorie des agents techniques par son intégration dans la production dont il forme un des pivots. Il est par ailleurs censé acquérir plus d'autonomie dans le travail par rapport aux anciens ouvriers qualifiés. À la polyvalence, s'ajoute l'élargissement du champ de son intervention. Il reprend donc des éléments qui tiennent à la fois de la représentation de l'ancien ouvrier qualifié, par la technicité et le savoir collectif qu'il possède ; de l'ancien chef d'équipe, dont il reçoit la responsabilité sur la gestion du travail ; de l'ancien agent technique, par sa potentialité à assumer les anciennes tâches des bureaux techniques.

Par l'amalgame qui est ainsi créé, le nouveau profil du technicien brouille les positionnements dans les hiérarchies professionnelles. Il abolit, en bas, la différence entre l'OS et le titulaire d'un CAP ou d'un bac pro. Il gomme,

en haut, la différence entre l'ouvrier professionnel et le technicien supérieur (bac + 2). Par ces remises en cause, il s'attaque au pivot de l'ancienne hiérarchisation professionnelle, le métier.

Mais la volonté du personnel de se situer dans l'ancien rapport de forces créé autour des métiers, et de maintenir le métier comme cadre collectif du savoir professionnel, amène à maintenir les anciennes spécialisations. On est cellule ou moteur, « bout de fil » ou « bouchon gras » (surnom des électriciens et des mécaniciens), le diplôme d'entrée toujours omniprésent rend légitime encore ces titres.

La gestion des personnels par des responsables de métiers constate la permanence de ce lien avec les traditions. Le rôle de ce responsable des métiers est ainsi défini : « *adéquation compétences/postes, optimisation de l'utilisation des ressources, sécurité au travail, amélioration des savoirs professionnels* ». Il opère donc le lien entre les postes nécessaires, à un moment donné, pour effectuer une série de travaux sur l'avion et les ressources disponibles dans le corps du métier.

Autour du maintien de ces métiers, l'organisation du département de la grande visite est totalement modifiée. Chaque grande visite constitue dorénavant un chantier, géré par un responsable de chantier, le RUC (responsable d'unité de chantier). L'avion est divisé en zones, chaque zone est sous la responsabilité d'un CUP (chef d'unité de production) qui prépare la visite de sa zone, prévoit le nombre d'ouvriers professionnels nécessaires en fonction des métiers concernés et de la période du chantier. Il gère aussi l'approvisionnement (pièces détachées). Durant un chantier, il a sous sa responsabilité des équipes de chacun des métiers requis : mécanicien cellule, mécanicien moteur, mécanicien équipement (électronique, hydraulique, etc.). Chaque équipe est dirigée par un technicien de sa spécialité dominante.

Pour l'ouvrier, le bon de travail reste le modèle opératoire de base, mais le travail ne lui est plus attribué par le chef d'équipe, poste qui disparaît. Dans la nouvelle organisation, celui-ci est remplacé par le « technicien-leader » qui reçoit les bons de travail du planning de proximité.

Au technicien, il est confié la charge d'animer le groupe d'ouvriers de même spécialité présent sur la zone pendant la durée du chantier et il a vis-à-vis d'eux un rôle de formateur. Il fait aussi les commandes simples de pièces et, enfin, il possède l'habilitation permettant de valider les bons de travail, les APRS (approbations pour la remise en service).

Extraits d'un entretien mené auprès de Claude, mécanicien avion et technicien B4

« Moi, mon rôle est d'être technicien B4. Mon rôle consiste à plus ou moins gérer une équipe de mécanos, il consiste à distribuer le travail en fonction des compétences de travail des agents, et à rendre compte au chef d'équipe après, qui lui gère plusieurs équipes. On fait un travail plus de gestion qu'un travail de mécanos. De gestion à tous les niveaux, des appros, de remplir les bons, les appels au bureau techniques, tout ce que faisait avant le chef d'équipe.

J'ai aussi un rôle de formateur, je suis la formation d'un apprenti pendant deux ans, et puis sinon le principal de mon travail est de traiter les bons, de lancer les bons exceptionnels et les travaux supplémentaires, de faire des réitérations après les gars etc. »

Qui définit les bons à prendre ?

« C'est le planning qui me donne une somme de travail à effectuer dans une vacation. Je récupère les bons au planning et je les distribue en fonction des compétences de chacun puisque tout le monde ne peut pas signer n'importe quoi. Chacun a la possibilité de signer, il y a, par exemple, une partie mécano qui va être faite par un A9 et la réitération sera faite par un B2.

Je distribue le travail, c'est aussi un peu en fonction de ce que veulent les gens, s'il y en a qui aiment bien l'hydraulique, un autre le conditionnement d'air. Demain, on va déposer le moteur, tout le monde sera sur le moteur. »

Comment devient-on technicien B4 ?

« J'ai passé mon examen à l'époque, à Vilgénis, on passait une épreuve de théorique et moi, je n'avais plus besoin de passer l'oral puisque j'avais déjà mon metteur au point. Après, c'est en fonction des postes qui se sont trouvés libres. Suivant les secteurs... Passer en B4, on peut dire que c'est plus à la tête du client. Mais les hiérarchies connaissent le parcours des uns et des autres, et c'est eux qui décident la mise en place. La direction, donc, choisit parmi les gens qui sont bien reconnus, parmi ceux qui sont susceptibles d'être mis en place. »

Comment est-on ressenti par les autres, en tant que technicien B4 ?

« Moi, pas de problème. Je suis toujours compagnon, je suis toujours mécano, d'ailleurs je suis encore en bleu de travail. Donc, les gens me prennent comme ça, comme un mécano, pas comme un chef d'équipe, heureusement ! »

Qui fait les notations ?

« C'est réservé au chef d'équipe, je ne donne même pas mon avis, c'est le chef d'équipe, on le voit toute la journée mais ils sont plus dans leurs bureaux. Sur l'avion c'est plus moi qui vais gérer la partie technique sur l'avion, et lui rendre compte après. Les chefs d'équipe s'occupent plus de la gestion, de la gestion de plusieurs équipes, en général, chez nous, ils s'occupent de deux équipes ou bien de l'avancement des travaux, avec le planning pour la mise en place de certains travaux par rapport à d'autres. »

Sur quels critères se font ces notations ?

« Je pense qu'ils connaissent les gens qui travaillent, mais sur le plan technique... Les avancements, les reproches qu'ils font aux gens, c'est plus des retards, de l'absentéisme, la mise à l'heure au travail, mais le côté technique, je ne sais pas s'ils en tiennent compte parce qu'il y a eu l'année dernière, des gens qui ont eu zéro qui étaient valables, et d'autre moins valables qui ont eu des points. On est plus noté sur des trucs abstraits. »

Est-ce que cela ne détruit pas le collectif ? Est-ce qu'il n'y a pas moins d'échanges dans l'équipe ?

« Non, nous on est en dehors de la notation, on ne peut pas reprocher à un gars d'être plus ou moins noté, d'avoir 2,8 % à l'avancement et un autre 0. Ce n'est pas le gars qui fait sa notation lui-même, c'est le chef d'équipe on n'a rien à reprocher au gars, c'est le chef d'équipe. Celui qui a 1,4 %, c'est bien pour lui, celui qui a zéro, c'est dommage... C'est plus le jugement qu'ils portent sur les gens qui est dommage, parce qu'en fait, on se demande s'ils sont bien positionnés pour juger en état de cause, en toute connaissance de cause. C'est cela qui est gênant dans l'avancement tel qu'il est fait.

Il y a des gens qui ont l'esprit mécanique, mais c'est aussi avec l'expérience. Quelqu'un s'il a de l'expérience, il aura au plus vite la solution sur un petit problème. C'est aussi avec l'expérience que l'on apprend quand il y a des choses plus importantes, l'expérience fait beaucoup dans un métier. Donc il faut quelques années de travail pour savoir bien travailler. »

À moyen terme, le projet existe de réduire les effectifs des bureaux de contrôle et de faire passer une partie des tâches de recherche de panne (après remontage) et de recertification (accord réglementaire après un travail aéronautique) vers ces techniciens de production.

Le collectif de travail est transformé : membre auparavant d'une équipe homogène, le technicien est géré aujourd'hui par le responsable des métiers. Le travail, auparavant réparti entre les équipes, est géré par les chefs suivant les termes d'un technicien, « *comme par une agence d'intérimaire* ».

La place plus grande prise par la tension du temps dans le travail, amène des éléments propres à la logique du flux tendu : l'initiative passe des ouvriers, qui géraient leurs bons de travail de façon autonome, à la direction, imposant sa propre gestion du temps¹⁵.

Dans ce cadre, un nouvel élément est amené par le recours accru à la sous-traitance. Très présente dans les chantiers tests, tels que la modification de certaines parties de l'avion, elle nécessite un encadrement technique pour ses ouvriers qui ne sont ni autonomes, ni qualifiés pour certifier leur travail. Cette responsabilité confère une dimension d'encadrement au travail de technicien amenant une rupture supplémentaire avec l'ancien cadre d'organisation.

Les métiers sont redéfinis dans le sens de la polyvalence. La connaissance d'une zone remplacerait, à terme, les qualifications par métier, la polyvalence permet, dans une même zone, l'intervention sur tout type de travail. L'ouverture du champ d'activité recoupe une approche différente de la connaissance technique. La culture générale demandée est plus importante. Les agents doivent intégrer à leur travail de nouvelles dimensions, telles que la gestion des stocks (travail en flux tendu) ou la connaissance de l'anglais

qui devient peu à peu partie intégrante des examens professionnels. L'autonomie dans le travail, qui a toujours été importante (travail indépendant, sans contrôle possible par un tiers qui serait obligé de refaire le travail, chacun opère à partir d'un bon de travail), est complétée aujourd'hui par l'autonomie dans l'organisation du travail (logistique).

Une réaction ambivalente du personnel concerné

La nouvelle organisation, s'appuyant sur la mise en œuvre de la nouvelle grille professionnelle, a connu une longue phase de gestation, induite autant par les réticences du personnel que par la perplexité des responsables de la division.

Elle a été testée sur de petites unités (30 personnes) lors de certains chantiers spéciaux. La spécificité de ces chantiers et la nouveauté des problèmes rencontrés ont rendu nécessaire une coopération plus importante entre ouvriers qualifiés et responsables techniques. Cette « mise à l'essai » en a montré l'efficacité pour de petites unités, sans mettre en évidence les contradictions qui pouvaient éclore lors d'une généralisation du modèle.

Après plus d'un an de mise en œuvre sur l'ensemble de l'atelier, les réactions du personnel expriment des tensions contrastées :

– Une adhésion à la valorisation sociale et professionnelle que représente le nouveau statut de technicien par rapport à l'ancien statut d'ouvrier professionnel. Dans des ateliers, laissés dans un premier temps en dehors du reclassement (ajustage), les ouvriers professionnels ont fait des délégations pour obtenir eux aussi le reclassement en position de technicien.

– Le constat, comme l'exprime Claude au cours de son entretien, de la séparation entre la reconnaissance de la compétence professionnelle et sa valorisation financière par les avancements, qui s'effectuent sur des critères, appelés « compétences », de plus en plus extérieurs au travail traditionnel.

– Une demande de reconnaissance des nouvelles compétences utilisées, telles que les interventions encore limitées dans la gestion des pièces détachées.

– Un sentiment de décalage existant entre ces nouvelles catégorisations et la substance fondamentale du travail qui ne change pas, puisqu'il est toujours effectué dans une équipe, et à partir de bons de travail confiés sur la base de l'appartenance au métier. Le métier reste donc un élément central de l'identification professionnelle pour certains ouvriers devenus techniciens. Le rôle déterminant du responsable des métiers dans la nouvelle organisation le certifie. Les réglementations s'appuient toutes sur la connaissance du métier par le technicien.

– La perception d'un décalage apparaissant dans le système de valorisation sociale : un groupe social comme celui des techniciens est peu référencé, par rapport à celui de l'ouvrier professionnel auparavant.

– Un sentiment de scepticisme quant à la validité de l'organisation : le responsable de zone ne connaît que les ouvriers de son ancienne spécialité (ils sont tous issus de la production), et n'a pas autorité sur les autres. Le responsable des métiers, par contre, intervient sur tous les chantiers.

– Une sensation de mise en retrait devant « la tâche impossible du technicien B4 » : celui-ci concentre toutes les tâches compliquées (petits dépannages, petites commandes de pièces,...) ainsi que certaines tâches du chef d'équipe et du bureau technique.

La situation est donc contrastée, entre des attentes qui ont émergé à l'occasion de cette nouvelle organisation, et une exigence de repères aussi forts que ceux existant auparavant. L'ancienne organisation en métier apparaît encore comme le cadre collectif et légitime de la qualification.

Entre l'ancien et le nouveau un compromis s'élabore. Il pourrait donner en continuité aux ouvriers qualifiés, sous leur nouvelle appellation de techniciens, un rôle central dans l'organisation des hiérarchies professionnelles. La représentation du métier, certes niée dans sa dimension collective, serait toujours présente, donnant à chacun, encore aujourd'hui et pour longtemps, son identité. Comme l'étude a pu en être faite pour d'autres secteurs, la forme métier continue à donner une expression aux collectifs de travail et peut même, par son existence, imprimer sa marque à l'organisation du travail¹⁶.

Auparavant symbolisée par un groupe professionnel, la qualification, tout en gardant certaines références au métier d'antan, est aujourd'hui réécrite dans un nouveau système autour de la notion de compétence individuelle. Ainsi la qualification de ce nouveau technicien se situe dans un va-et-vient entre les deux notions de compétence et métier. Un nouveau triptyque technicien-compétence-métier voit ainsi le jour, comme objet de compromis plus ou moins pérenne.

La logique individuelle de compétence

Dans le cadre de ce triptyque, la logique compétence occupe un rôle particulier : légitimer, tout au moins aux yeux de certains, les avancements dans cette représentation originale.

Dorénavant, les échelles acquises auparavant, plus ou moins automatiquement, sont remplacées par des niveaux dans lesquels la progression se fait sur avis hiérarchique.

Comme le montre l'entretien avec Claude, les avancements deviennent l'apanage des chefs d'équipe, eux-mêmes extérieurs à la réalisation du travail dans l'atelier. Dans ce cadre hiérarchique, ce n'est pas la qualité du travail qui est évaluée, mais l'élargissement visible du champ d'activités vers d'autres tâches jugées auparavant comme marginales. La focalisation de

la mesure des compétences sur des éléments auparavant annexes, tels que la logistique ou la formation, en rajoute au sentiment d'extériorité de la méthode par rapport aux traditions du métier conservées dans l'atelier.

Elle n'enregistre finalement qu'une reconnaissance individuelle dans le cadre éphémère de la relation direction/salarié. À la valorisation réelle, mais non pécuniaire, qu'opérait en son sein le groupe professionnel, se substitue une nouvelle reconnaissance qui, pour être validée, doit trouver sa correspondance en revenus. C'est donc une perte générale de repères collectifs qu'annonce l'arrivée des compétences dans la mesure du travail.

La qualification relève aujourd'hui d'une dimension individuelle: la compétence conférée par l'employeur. Défini par sa place dans la production, le technicien est enfermé dans le champ des compétences jugées nécessaires à la réalisation de son acte de production. Sa connaissance technique prend la dimension d'une compétence particulière au sein d'un ensemble de compétences requises¹⁷.

Les compétences, telles que vécues dans cet atelier, ne se substituent pas aux savoirs professionnels, validés à la fois par la pratique du métier et par le diplôme. Elles transforment néanmoins la lecture qui en est faite. Face au collectif, l'individu va se découvrir un destin particulier, valorisant les promotions et les évolutions possibles. Les destins individuels bouleversent la stabilité traditionnelle de ce milieu. Chacun trouverait, dans ce nouveau système, une valorisation non pas à travers la stabilité, comme dans l'ancien système, mais dans le dépassement permanent de lui-même par l'augmentation continue des compétences exigées.

À l'image d'appartenance communautaire et solidaire que générait le métier, se substitue le mythe de la progression individuelle heureuse: vers un meilleur statut social, vers une meilleure sécurité dans le travail, vers une meilleure prise en compte de ses qualités et de ses compétences.

L'évolution sociale promise à chacun vient percuter la stabilité requise par le collectif garant du savoir. Ces deux mondes portent leur avenir l'un dans la stabilité, l'autre dans le dépassement. Dans ce processus encore en gestation sous bien des aspects, notamment dans le centre de maintenance observé, se dessine un large mouvement: élargissement du champ du travail vers de nouvelles dimensions, extériorité marquée de la mesure de la valeur du travail, droit à l'évolution individuelle réaffirmé. Le pivot de cette nouvelle configuration est le groupe professionnel des techniciens, pour partie porteur de ces nouvelles dimensions, pour partie représentant les valeurs de l'ancien groupe des ouvriers les plus qualifiés.

Le métier au centre des rapports de force

L'organisation de métier jouait à Air France, jusqu'aux restructurations récentes, un rôle central dans la définition des hiérarchies professionnelles où le métier le plus valorisé, celui du mécanicien-avion, servait de terrain d'appui aux ouvriers professionnels dans leur rapport avec la direction de l'entreprise.

La création du groupe des techniciens bouleverse dorénavant les rapports sociaux entre le personnel et la direction. Le classement social, basé sur qualification/métier/diplôme d'entrée, est remis en cause au profit d'un nouveau type de classement où les règles de progression sont imprécises et tendent à se dégager de toute norme conventionnelle au nom de compétences révélées dans le travail. La direction, seule propriétaire des modalités d'évolution, tend ainsi à s'arroger ainsi un pouvoir unilatéral de classement des salariés.

Par contre, la réaffirmation du métier comme référence sociale dans le travail quotidien permet aux techniciens de reconstruire une position de force basée sur le collectif de travail. Reste à définir la place que peut reprendre le métier et ses modes d'organisation dans le cadre de la formulation d'un nouveau compromis entre la direction de l'entreprise et les mécaniciens avions.