

## PROTÉGER UNE PROFESSION EN PÉRIODE DE CRISE

Les syndicats des personnels navigants commerciaux face à la « licence européenne »

**Louis-Marie Barnier**

**ENS Cachan** | *Terrains & travaux*

2014/2 - N° 25  
pages 131 à 149

ISSN 1627-9506

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2014-2-page-131.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Barnier Louis-Marie, « Protéger une profession en période de crise » Les syndicats des personnels navigants commerciaux face à la « licence européenne », *Terrains & travaux*, 2014/2 N° 25, p. 131-149.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ENS Cachan.

© ENS Cachan. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Louis-Marie Barnier

# Protéger une profession en période de crise

## Les syndicats des personnels navigants commerciaux face à la « licence européenne »

### ■■■ Résumé

Le syndicalisme du transport aérien a longtemps présenté des cas emblématiques du syndicalisme corporatif, à travers le syndicat des pilotes de ligne et celui des hôtesses de l'air et stewards. Les personnels navigants commerciaux mènent ainsi une lutte depuis leur origine (vers 1945) pour faire reconnaître leur rôle de sécurité, qu'ils ont consacré par l'obtention d'une « licence », visant à garantir leur reconnaissance professionnelle et salariale. Ils doivent pour cela surmonter une image « glamour » de leur métier, le réduisant à un service commercial, y compris auprès de leurs collègues pilotes. Durant la dernière décennie, confrontés à l'offensive normative européenne dans un schéma libéral, les syndicats des personnels navigants commerciaux, malgré leur éclatement récent, se sont battus ensemble pour obtenir une « licence européenne » consacrant ce rôle de sécurité. La mobilisation de logiques catégorielles vise ainsi à dépasser l'éclatement organisationnel, consécutif tant à la dispersion des anciens syndicats catégoriels qu'à l'application des nouvelles lois sur la représentativité en France.

*Mots-clés : syndicalisme catégoriel, secteur aérien, licence, Europe*

### ■■■ Abstract

Airline unions have long presented emblematic cases of corporate unionism, through the pilots, stewardesses' and stewards' unions. Since their origin (circa 1945), cabin crew have been struggling to gain recognition for their security role, and therefore ensure their professional recognition and salary. Stewardesses must overcome a "glamor image", reducing it to a commercial service, including among their fellow pilots. The association with pilots

nevertheless appeared “natural” at this time, and put forward a “license” for stewardesses, formalizing this connection based on a shared security role. During the past decade, faced with the European liberal offensive, categorial cabin crew unions, despite their recent breakup, struggled together for a “European license” related to this security role. The mobilization of categorial logic aims to exceed organizational breakdown, resulting of the dispersion of former professional unions and the application of new laws on representativeness in France. *Keywords* : corporate union, aviation sector, licence, Europe

**L**E SYNDICALISME CATÉGORIEL a-t-il encore les capacités d’offrir des espaces de défense des salariés, dans un contexte marqué notamment par une déstabilisation des formes professionnelles traditionnelles (Dufour et alii 2009) et par de nouvelles règles de représentation des salariés ? Celles-ci visaient explicitement en 2008 une simplification du paysage syndical au profit des deux principales confédérations syndicales. Outre le fait qu’il n’en a rien été en 2013, lorsqu’est appliquée pleinement la réforme, la logique catégorielle (à distinguer de la pluralité syndicale) semble de plus en plus ne pas avoir disparu, se renouvelant au sein d’organisations affiliées à des confédérations non catégorielles (Béroud & Yon 2011). Il reste que les faiblesses du mode de construction historique du syndicalisme corporatiste sont susceptibles d’obérer la capacité de ce syndicalisme à renouveler ses formes de reconnaissance dans un contexte d’économie mondialisée dont la logique s’impose de manière de plus en plus forte, notamment dans le secteur d’activité de l’aéronautique sur lequel va se concentrer cet article. Au final, le syndicalisme catégoriel est-il encore une forme pertinente pour saisir le mode de régulation des relations sociales pour des groupes professionnels structurés autour d’une identité syndicale forte (Lévesque et alii 1998) ? Entre organisation et logique catégorielles, quels recouvrements s’opèrent et avec quelle efficacité pour les professions qui s’organisent (encore) fortement autour d’une identité professionnelle ?

Pour répondre à ces questions, nous nous pencherons sur la capacité du syndicalisme, et singulièrement celui du transport aérien, à construire, tant vis-à-vis des instances réglementaires européennes que des directions des compagnies et des salariés concernés, une double légitimité (Decoene et alii 2007). Celle-ci s’ancre dans son insertion dans les institutions européennes et sa capacité à refléter le travail concret tel que le vit la population ici étudiée, les personnels navigants commerciaux des compagnies aériennes.

## ■ Approche du transport aérien

### *Le syndicalisme dans le transport aérien en France : un archétype du syndicalisme catégoriel*

Le syndicalisme du transport aérien a longtemps représenté un archétype du syndicalisme catégoriel en France. C'est à travers les formes de regroupement des pilotes de ligne qu'il a pris sa forme la plus emblématique, un syndicalisme corporatiste qui a tracé la voie d'une alliance spécifique entre ce groupe professionnel et les directions des compagnies aériennes. Les hôtesses de l'air et stewards ont par la suite constitué leur propre forme de représentation catégorielle, relayés ensuite par les mécaniciens aéronautiques. Ces syndicats uniques ont été des formes hégémoniques dans leurs catégories, le SNPL parmi des pilotes, et le SNPNC<sup>1</sup> chez les hôtesses de l'air et stewards, jusque dans les années 1970. L'éclatement de ces syndicats historiques en divers syndicats catégoriels s'est prolongé par l'irruption des syndicats confédérés.<sup>2</sup> La dernière période a vu de nouveaux clivages et des redéfinitions à l'occasion du changement des règles de représentativité et du rattachement confédéral des anciens syndicats catégoriels. Chaque syndicat catégoriel a dû s'affilier à une centrale syndicale afin de conserver sa représentativité, l'UNAC avec la CGC et le SNPNC avec FO, par exemple. Le SNPL quant à lui a su par contre rester représentatif sans passer par une telle affiliation, témoignant de sa force et de sa reconnaissance exceptionnelles, y compris auprès de la représentation nationale, dans un combat mené dans le prolongement de celui du Syndicat National des Journalistes.<sup>3</sup> Ce processus d'affiliation s'est certainement traduit par des inflexions dans les conceptions syndicales défendues, mais nous insisterons surtout dans cette contribution sur les éléments de continuité de ce syndicalisme qui reste fondamentalement catégoriel – c'est en tout cas une thèse que cet article entend montrer.

Défense catégorielle et représentation du groupe professionnel se sont en effet sans cesse renforcées. Le rôle de sécurité des personnels navigants

---

1. SNPL: Syndicat National des Pilotes de Ligne; SNPNC: Syndicat National des Personnel Navigants Commerciaux.

2. Lors des élections professionnelles de mars 2011, les résultats dans le collège PNC ont été les suivants: CFDT 4 %, CGT 10,7 %, CFTC 8,2 %, SNPNC-FO 21,1 %, Sud-Aérien 6,7 %, UNAC-CGC 26,3 %, UNSA 22,9 %.

3. Après la loi de 2008 créant un collège spécial pour les journalistes, puis deux arrêts de la Cour de Cassation en mars 2011 établissant des règles spécifiques pour le calcul de la représentativité des syndicats catégoriels de journalistes (Béroud et Guillaume 2012), la loi du 8 décembre 2009 admet le calcul de la représentativité pour les personnels navigants techniques sur leur seul périmètre.

commerciaux (PNC)<sup>4</sup> a été au centre de la construction de ce groupe professionnel. Il s'oppose à une lecture sexuée de la répartition des tâches qui attribuerait la responsabilité du vol (et le pouvoir attendant) aux pilotes quasi exclusivement masculins, et le service à bord aux personnels (majoritairement féminin) de la cabine. Ce travail de valorisation s'est donc construit, dès l'origine, pour prendre la suprématie sur une autre lecture du métier : l'hôtesse de l'air comme image de représentation glamour du voyage aérien appuyée sur une image stéréotypée telles qu'on la trouve dans les revues de management aérien (Baum 2012). Les images publicitaires ne cessent encore aujourd'hui de vanter les charmes de l'accueil d'une compagnie aérienne à travers l'élégance de l'hôtesse de l'air. Toutes les avancées en termes d'égalité des sexes et de dépassement des stéréotypes s'effondrent dans des campagnes publicitaires qui perpétuent les images d'Épinal de l'hôtesse de l'air jeune et disponible.

Ce rôle de sécurité a été contesté sans cesse par des directions de compagnies aériennes pour qui l'argument économique, le moindre coût d'un personnel uniquement dédié au service à bord, prédomine sur un rôle de sécurité qu'elles considèrent acquise aujourd'hui. Ce combat historique a justifié et structuré ce syndicalisme catégoriel.

C'est pour s'inscrire dans la dynamique du rapport de force construit par les pilotes de ligne dans la défense de leur métier, que les stewards et les hôtesse ont tourné leur regard vers ce groupe des pilotes. Ce rapport n'est certes pas sans contradictions. Le transport aérien repose en effet sur une séparation des rôles dans l'avion, entre ceux qui pilotent, les personnels navigants techniques, et ceux qui gèrent le service commercial et la sécurité des passagers à bord, le personnel navigant commercial. Cette coupure se prolonge par une inégalité attachant des valeurs symboliques différentes et hiérarchisées aux tâches effectuées (Kergoat 2006). C'est néanmoins autour de cette mission commune de sécurité que se construit la convergence entre personnels navigants techniques et personnels navigants commerciaux, les deux parties de l'équipage. Les PNC ont de plus réussi à faire reconnaître cette contribution par l'État qui garantit leur qualification.

C'est ce cryptique à partir duquel se définit le statut du personnel navigant commercial, la reconnaissance du rôle de sécurité, l'appui sur la catégorie professionnelle des PNT et l'intervention de l'État. Ces mêmes éléments

---

4. L'appellation de Personnel Navigant Commercial, devenue aujourd'hui dans les textes officiels Personnel navigant de Cabine, est portée par la profession comme un marqueur pour se détacher des rôles stéréotypés d'hôtesse de l'air et de stewards. Les pilotes deviennent alors des Personnels Navigants Techniques (PNT), deuxième volet du groupe des « navigants » ainsi constitué. On utilisera indistinctement les termes de personnels navigants commerciaux (PNC) et d'hôtesse de l'air et de stewards.

sont remis en cause par la déréglementation aérienne mondiale et la crise du transport aérien (ILO 2001). Les compagnies aériennes opèrent de nouvelles lectures des différents apports professionnels dans la configuration du transport aérien, notamment en interrogeant le rôle de sécurité des hôtesse de l'air et stewards. Le lien avec les pilotes est rendu plus difficile par la renégociation des termes internes de l'alliance au sein des compagnies aériennes. Enfin, les États nationaux s'effacent devant la montée de la réglementation européenne. C'est pour faire face à ces défis que le syndicalisme catégoriel PNC a soutenu depuis quelques années la « Licence européenne », terme recouvrant la certification européenne rendue obligatoire de leur qualification et fil conducteur que nous avons choisi pour cette contribution.

### ***Une enquête de longue durée, un terrain en immersion***

L'étude présentée ici s'inscrit dans la continuité d'une longue observation de la population des hôtesse et stewards. Un premier article (Barnier, 1999) présentait la construction spécifique d'un savoir d'expertise autour du rôle de sécurité. Le travail de thèse (Barnier 2005) a été ensuite l'occasion d'approfondir la valorisation du travail opérée par cette mise en avant du rôle de sécurité, et notamment d'y analyser le rôle du syndicalisme, bien présent dans ces métiers<sup>5</sup>. L'analyse d'un conflit plus récent (Barnier & Bensoussan, 2010) a enfin montré combien les transformations sociales du groupe professionnel tout comme la déréglementation du transport aérien confirment cette construction spécifique de la profession autour de la « licence PNC », en y adjoignant l'enjeu particulier du calcul du temps de vol et son implication sur la capacité à assumer le rôle de sécurité. Ce sont finalement ces mêmes ingrédients qui se retrouvent dans le débat autour de la licence européenne, liant enjeu et mission de sécurité et temps de travail.

La recherche présentée ici propose donc une forme de synthèse de trois enquêtes successives. La première étude s'était appuyée sur 8 entretiens approfondis non directifs avec des PNC, quatre hommes et quatre femmes de plusieurs compagnies (Air France, Air Inter, Air Liberté). La seconde, à l'occasion d'une recherche menée entre 2000 et 2005 dans le cadre d'une thèse avait donné lieu à de nouveaux entretiens avec différents salariés du transport aérien, notamment des pilotes mais aussi des hôtesse et stewards (vingt entretiens environ). Enfin, à la suite du conflit de 2007, une nouvelle série d'entretiens avec ces derniers, salariés d'Air

---

5. Aujourd'hui, les effectifs syndiqués représentent autour du quart des PNC et plus des deux tiers des pilotes.

France (n=10), a donné lieu à une publication (en collaboration avec Matthieu Bensoussan). De plus, les rencontres avec plusieurs responsables syndicaux en charge de ce dossier au niveau européen ainsi que l'étude documentaire des ressources européennes ont permis de compléter les sources biographiques issues des rencontres répétées avec les hôtesses de l'air et stewards dans le cadre de ces recherches sociologiques. Celles-ci s'appuient aussi, pour finir, sur une connaissance fine du secteur du transport aérien, construite également par l'exercice de responsabilités sociales pendant plusieurs années au sein d'Air France et dans le transport aérien français (en particulier comme responsable syndical entre 1988 et 2005). L'histoire du syndicalisme catégoriel des PNC est donc l'histoire de cette relation entre deux groupes professionnels intimement liés et deux types de constructions symétriques et pourtant opposées. Nous proposons de débiter notre étude par une présentation de l'activité de travail des personnels navigants commerciaux et de la place centrale donnée dans celle-ci à la sécurité. Pour saisir comment ce groupe professionnel s'est construit historiquement en cherchant à lier son sort à celui des personnels navigants techniques, il faut comprendre les ressorts du syndicalisme des pilotes que nous étudierons ensuite. La reconnaissance du rôle de sécurité des PNC s'opère ainsi à travers l'institutionnalisation d'une « licence », objet de la troisième partie. Nous aurons ainsi tous les éléments pour comprendre la promotion syndicale d'une « licence européenne », objet de la quatrième partie, et la victoire atypique mais fragile qu'elle représente.

## ■ La sécurité au cœur des métiers de l'aérien

### *Le rôle de sécurité au fondement du métier de PNC*

Le métier de personnel navigant commercial est marqué par son ambivalence originelle. Le développement de l'aviation commerciale impose aux compagnies aériennes de mettre en place un service aux passagers dans la cabine. Elles s'orientent dès leur origine vers un double recrutement.

Pour le service commercial, le steward, à l'image des métiers des compagnies transatlantiques, prend en charge le repas, sa préparation, son service, puis le nettoyage de la vaisselle et de la cabine. Il est recruté dès 1936 dans des écoles d'hôtellerie, voire dans les plus grands restaurants pour Air France. Ce service au passager relève simultanément d'une autre dimension beaucoup moins visible pour le passager, la mission de sécurité dans la cabine. Pour assumer celle-ci, les compagnies recrutent,

à partir de 1945, des infirmières parmi les IPSA (Infirmières, Pilotes et Secouristes de l'Air) formées par la Croix-Rouge pour secourir les blessés de guerre.

Ces deux activités sexuées ont fusionné dans les années 1950 dans un métier unique où hommes et femmes opèrent les mêmes gestes sans que les entretiens effectués aujourd'hui (et sans évolutions sur ce point durant la quinzaine d'années qui séparent les premiers des derniers menés) ne fassent apparaître d'approches différentes entre stewards et hôtesses de l'air. Le service commercial exige sens de l'accueil, sourire, attention aux demandes par des petits gestes. Attraper le sac d'une vieille dame qui ne peut se lever, aller chercher des gobelets avec des mouchoirs d'eau tiède pour créer un mini caisson de dépressurisation pour les oreilles d'un enfant qui souffre, offrir des boissons variées, autant de détails qui constituent la trame quotidienne du plaisir au travail : « *Quand je rends un petit service et qu'on me remercie avec un sourire, cela me rend heureuse* » (Ines, ancienne mannequin et serveuse puis hôtesse de l'air à Air France, entretien en 1997). Mais le service à bord peut aussi paraître pesant à certains, d'autant qu'il est fortement cadré par les nécessités du service des repas à plusieurs centaines de passagers qui doivent s'ajuster au temps contraint du vol : « *Notre travail, ce sont des règles de travail très précises, tout est pratiquement analysé, pensé* » (Jacques, Deug d'anglais puis steward à Air Inter). Ou bien : « *Chacun a son rôle, et tout est minuté* » (Ines).

C'est par une attention permanente aux passagers que s'opère encore maintenant l'activité parallèle de sécurité : il faut prévenir tout stress, tout mouvement de panique en cas de turbulence ou d'incident technique. La double fonction du service à bord s'affirme ici, s'inscrivant autant dans un objectif commercial pour la compagnie aérienne que dans une activité de sécurité : rassurer les passagers pendant des turbulences en montrant un calme exemplaire permet d'éviter des crises de panique à bord. De même « dompter » une équipe de football revenant d'un match gagné peut présenter des difficultés, ou bien obliger un passager à s'asseoir durant les consignes de sécurité. Le mélange de respect du client, exigé par la compagnie aérienne, s'associe ici à la conscience du rôle de sécurité et à l'autorité qui lui est liée, délivrée par délégation des autorités aériennes. Cette démarche d'attention au client, au cœur de l'association des activités commerciales et de sécurité exige des PNC une certaine empathie avec les passagers relevant d'un « *travail émotionnel* » (Hochschild 1983).

L'incident médical peut advenir à tout moment durant le vol où l'organisme est sollicité par des changements de pression dans un contexte



de stress. Comprendre le malaise du passager, même originaire d'une autre contrée, permet de prendre les mesures médicales appropriées. Là encore, l'empathie avec le passager est nécessaire. L'événement technique impromptu est aussi une donnée permanente du vol. C'est particulièrement durant les phases de décollage et atterrissage qu'il peut survenir: « 8 minutes après le décollage et 3 minutes avant l'atterrissage, ce sont les moments les plus critiques. Dans ces moments, tu dois être vigilant. » (Sylvie 13 ans comme infirmière, puis hôtesse de l'air à Air Lib). Il faut à ce moment être prêt à gérer, en quelques minutes, l'évacuation de centaines de passagers dans une situation de panique. Aux aguets encore sur les mille petits bruits anormaux ou les fumées annonciatrices de problèmes techniques, les PNC sont « les yeux derrière la tête » des pilotes pendant le vol. L'accident est omniprésent dans l'imaginaire du PNC. « La fonction commerciale, c'est une fonction de service rendu à la 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 (4000 mètres) » (Sylvie).

Cette fonction de sécurité se traduit par une vigilance permanente. Cette tâche, sans cesse renouvelée, s'appuie sur une connaissance des gestes qui sauvent: il n'y a pas toujours un médecin à bord. Il faut connaître les gestes de premier secours aussi bien face à un évanouissement ou un malaise vagal que pour pouvoir procéder à un accouchement. L'évacuation des 300 ou 500 passagers d'un avion en flamme ne s'improvise pas non plus et justifie les centaines d'heures de formation. C'est un véritable savoir d'expertise qui se construit au fil des stages et de l'expérience professionnelle (Barnier 1999). Cet enjeu de sécurité a été au cœur de la rhétorique professionnelle justifiant des formations régulières ainsi qu'une rémunération élevée. Même si une part importante des revenus des PNC est constituée par les primes de vol et diverses contributions liée aux astreintes que représentent les horaires atypiques de travail et les déplacements parfois pendant plusieurs jours, la rétribution de cette pénibilité n'a pas été choisie comme axe de défense de la profession. Pour la valorisation de sa mission première de sécurité et de cette expertise attenante, le personnel navigant s'est largement appuyé sur le modèle professionnel des pilotes de ligne, sur lequel il importe donc de revenir.

### ***Les pilotes de ligne, une semi-profession***

Dans la représentation commune du transport aérien, les personnels navigants techniques assument la part la plus importante de la 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 res-

pectant les routes et horaires définis. La reconnaissance sociale de cette responsabilité est complétée par la domination du système technique qui « contribue à estamper et à distribuer les formes d'intelligence socialement acceptables et socialement acceptées » (Vincent 1995). C'est par cette double légitimation qu'ils reçoivent le pouvoir absolu dans l'avion, devenant « seul maître à bord après Dieu » suivant l'expression consacrée dans la marine et à laquelle le transport aérien a tant emprunté. Dans le modèle actuel, le risque aérien est conjuré par la technique, le pilote devenant aux yeux de la compagnie aérienne « chef de mission » et responsable d'une équipe technique et commerciale.

Car ce groupe des pilotes, loin de gérer son vol seul dans le ciel dans une relation directe avec l'avion – système et la confrontation avec la nature, inscrit simultanément son action dans une configuration professionnelle (Elias, 1993). Cette configuration oblige à prendre en compte non seulement la représentation sociale d'une activité, mais l'intégration de cette représentation dans l'écheveau des relations sociales au sein du transport aérien, y compris dans sa confrontation avec le cockpit comme cristallisation de l'activité humaine (Hutchins, 1994). Cette exigence s'applique d'ailleurs tant aux personnels navigants commerciaux que techniques dès lors qu'ils mettent en avant leur rôle effectif dans la sécurité des aéronefs et des passagers. On peut ainsi dépasser une lecture strictement corporatiste du syndicalisme PNT de défense des intérêts d'un groupe professionnel face à une direction – dimension restant certes présente -, tant les pilotes – et les PNC à leur suite - ont pu inscrire historiquement leur métier dans le cadre d'une mission confiée par l'État, avec qui sont débattus les éléments déterminants de leur qualification.

La relation tissée entre le groupe professionnel des PNT et la direction d'une compagnie aérienne peut varier suivant les pays et les périodes. Elle est marquée par delà ces différences par une particularité: la reconnaissance, autant par les compagnies aériennes que par l'État, du rôle particulier de ce groupe professionnel. Les éléments relevés par l'analyse traditionnelle des professions (Chapoulie 1973) se remarquent ici: monopole d'une activité systématisée par la nécessaire possession des certificats aéronautiques pour exercer le métier de pilote; barrière à l'entrée très importante liée 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* » souligne

Catherine Paradeise (1985). Il faut noter de ce point de vue combien cette rhétorique professionnelle, parmi ces autres éléments, a participé de la construction du métier de pilote comme profession, et combien elle est aussi liée au rôle de l'État comme interlocuteur essentiel des pilotes de ligne. Son intervention constante dans la définition des formations, des diplômes, des temps de vol, son rôle d'interlocuteur entre compagnies aériennes et constructeurs aéronautiques – dans un secteur éminemment stratégique pour l'État, et où la question de la sécurité pèse de tout son poids, comme la plupart des activités de transport – trouve aujourd'hui son prolongement dans la construction d'une Agence Européenne de la Sécurité Aérienne, par laquelle l'Europe se substitue à l'État national précédent pour garantir le respect des règles de sécurité aérienne.

Mais l'activité de pilote s'exerce en tant que salarié d'une compagnie aérienne, qui garde la responsabilité fondamentale du vol et est titulaire des droits de trafic et du certificat de navigabilité de l'avion. En cela, ce groupe professionnel relève d'une « semi-profession » au sens où l'entend J.-M. Chapoulie (1973). Quelle que soit la capacité de la compagnie aérienne à encadrer les choix des pilotes par l'édition de normes toujours plus nombreuses, subsiste néanmoins la question de l'autonomie de l'avion en vol et de son équipage, « *un contre-pouvoir face à la volonté impérialiste de l'organisation* » (Jouanneaux 1999). C'est cette autonomie que les directions de compagnies doivent conjurer par une alliance. La reconnaissance salariale à un niveau élevé – pendant longtemps les meilleurs salaires d'Air France étaient ceux de commandants de bord – crée les conditions d'une proximité sociale. Les pilotes mettent aussi en avant la gestion commune entre l'État, les compagnies aériennes et les pilotes, des impératifs de « la ligne ». Les directions des compagnies intègrent ce groupe dans la gestion quotidienne de la compagnie et des nombreux aléas qui surviennent. Cette alliance trouve son prolongement dans le soutien quasi systématique apporté par ce syndicalisme catégoriel aux directions des compagnies, par exemple lors de confrontations sociales de cette direction avec les autres groupes professionnels... dont les PNC.

C'est ainsi que ce rapport au pouvoir d'entreprise complète le rôle de sécurité et le partenariat avec l'État, qui ne sauraient seuls garantir la pérennité de sa reconnaissance à ce groupe. Cette alliance permet au syndicalisme PNT de dépasser l'affaiblissement des mécanismes de légitimation traditionnels que pourrait représenter une réglementation européenne dépassant les États ou l'irruption sur le marché du travail mondial d'un volant de jeunes pilotes au chômage. C'est à ce même défi qu'est confronté le syndicalisme professionnel des PNC.

## ■ La « licence » des personnels navigants commerciaux, consécration du rôle de sécurité

### *Le Certificat Sécurité Sauvetage vecteur de construction du groupe des Personnels Navigants Commerciaux*

Ce détour par l'analyse de la construction du groupe des pilotes de ligne permet de comprendre les mécanismes mis en place par les PNC pour leur propre reconnaissance. Arrivés plus tardivement dans la configuration sociale du transport aérien (les premiers personnels complémentaires de bord sont présents dès les années 1930, mais le véritable essor de ce métier survient après 1945), les hôtesse de l'air et stewards se sont attachés à construire leur domaine spécifique de reconnaissance : la sécurité des passagers dans la cabine durant le vol. La difficulté a été d'autant plus grande pour les hôtesse et stewards que le métier s'est construit en symétrie avec celui des pilotes : dans le cockpit, l'homme (le métier ne s'est ouvert aux femmes que dans les années 1980, et il y a 6.8 % de femmes à Air France en 2010) dirige la machine, il assume son rôle de commandant à partir de son autorité. Dans la cabine, la femme (elles représentent les deux tiers des PNC) accueille les passagers comme une hôtesse le ferait chez elle. L'endogamie entre pilotes masculins et hôtesse féminines renforce cette division traditionnelle des rôles (Barnier 2010).

Construire le métier de personnel navigant commercial autour de son rôle de sécurité a donc représenté une lutte historique de ce groupe professionnel. Les deux figures déjà évoquées de l'infirmière et du steward vont cohabiter dans la cabine jusqu'en 1954, où un Certificat commun, le Certificat Sécurité Sauvetage (CSS), crée le métier. Il devient alors obligatoire de détenir ce certificat pour assurer le métier de PNC. Ce certificat (ou la certification de formation aujourd'hui) s'obtient par une formation valide de 5 semaines actuellement. Cette formation intègre des domaines aussi variés que l'évacuation d'une cabine enfumée, la montée sur un canot pneumatique, des notions de survie en mer, des connaissances médicales de base, mais aussi le comportement face à des passagers indisciplinés et énervés. Un recyclage annuel est nécessaire pour valider cette formation. C'est par assimilation avec le groupe professionnel antérieur des pilotes que se construit alors le groupe des PNC. Il en acquiert les caractéristiques principales : la délimitation d'une activité (la sécurité des passagers et le service en cabine), la désignation d'un savoir particulier (l'expertise de sécurité des vols et d'évacuation d'urgence), la justification sociale qui lui est liée, un syndicat unique représentant par delà les appartenances aériennes toute la profession, et une cogestion des relations sociales entre

direction et syndicats (pendant longtemps, les salariés ont reçu davantage d'informations à travers les courriers syndicaux que par leur hiérarchie directe à peine entraperçue de temps en temps). L'État lui-même s'est posé en interlocuteur de ce syndicat unique en acceptant d'officialiser la possession de ce certificat, appelé ici « licence » par la volonté d'assimilation aux licences de vol des PNT. Ce groupe professionnel démontre ainsi sa capacité à définir le « mandat » qui lui est confié dans le cadre de cette « licence » qui lui réserve l'activité auprès des passagers dans la cabine des aéronefs (Hughes 1996).

Ce groupe n'a jamais pourtant su tisser des liens aussi forts avec les directions des compagnies aériennes que les pilotes. Loin de se poser en alliance, c'est en termes extrêmement conflictuels que se structurent ces relations. La déréglementation des années 1980 aux États-Unis s'est traduite par une dégradation de la condition salariale des PNC, à qui les compagnies imposent une nouvelle échelle de salaire (la « B-Scale ») pour tous les nouveaux embauchés (Gil 1990). Des conflits très durs ponctuent les années 1980 dans le secteur aéronautique, l'exemple le plus symbolique étant sans doute la grève des contrôleurs aériens américains en août 1981, qui s'est traduite par des lock out massifs et durables de la part des employeurs, soutenus par le gouvernement Reagan, et le licenciement de 11 300 d'entre eux sur les 13 000 qui composaient cette profession particulièrement unie. Depuis, cette offensive s'est étendue à l'Europe, à l'occasion des processus de l'ouverture croissante du transport aérien à la concurrence liée à la crise du transport aérien, dans les années 1990. La plupart des compagnies aériennes européennes ont remis en cause les statuts antérieurs des PNC, dans un climat général de défaites expliquant l'absence des mobilisations européennes nécessaires à leur capacité de négocier (Decoene et alii 2007). En France, c'est en 1997 que le « B-Scale » s'impose, dans une forme atténuée par rapport aux États-Unis. La profession ne l'a jamais acceptée, au point d'engager de nombreux autres conflits par la suite, notamment celui de 2007 (Barnier & Bensoussan, 2010).

Ainsi, si la stratégie d'asseoir la reconnaissance du statut de PNC sur l'alliance entre pilotes et compagnies a fonctionné pendant des décennies, elle n'a pu résister aux assauts de la déréglementation. La défense du Certificat Sécurité Sauvetage a représenté une ligne de défense bien plus solide, notamment grâce à la reconnaissance européenne qu'elle a acquise.

### ***La licence européenne ou le renouveau du syndicalisme catégoriel***

On l'a vu, c'est à travers l'institution du Certificat Sécurité Sauvetage, intitulé usuellement « licence », que le groupe professionnel obtient en 1954

sa reconnaissance. C'est à nouveau à travers la défense de la « licence européenne » qu'en 2006, les syndicats catégoriels européens des PNC hôtesses et stewards élaborent une stratégie commune pour défendre leur métier. Les syndicats français PNC, bien que de plus en plus divisés, soutiennent ce projet, voire contribuent à l'impulser fortement. Les années précédentes ont vu en effet le syndicat de référence (le SNPNC) éclater peu à peu. Le regroupement des grandes compagnies aériennes françaises sous le même pavillon a mis en évidence l'absence d'unité entre les différentes sections du syndicat encore hégémonique. L'irruption dans le champ des PNC des syndicats confédérés a accru encore cet éclatement. Une première division du SNPNC (syndicat national couvrant toutes les compagnies aériennes) survient à Air Inter, où la CGT s'implante début 1990 à travers un syndicat UGICT-PNC qui recueille plus de 10 % des voix et qui perdurera après la fusion entre Air France et Air Inter; marquée au départ par l'histoire d'Air Inter, cette section se renforce à Air France lors du conflit autour de la B-scale (1995) arborant dès lors fièrement le sigle CGT auparavant occulté. Une seconde division s'opère lorsque la section du SNPNC d'UTA, lors de la fusion Air France -UTA en 1992, refuse d'intégrer la section « mère » et reste en syndicat autonome, l'UNAC. Enfin, les syndicats confédérés CFDT, Sud-Aérien, UNSA se développent à partir du début des années 2000 à Air France, tout en restant centrés sur une logique corporatiste commune. Tous les cadres de ces syndicats ont fait leurs premières armes au SNPNC et cet éclatement institutionnel l'est bien moins en pratique d'ailleurs, sur certains dossiers essentiels tout au moins.

Car c'est d'une voix unie que les syndicats français interviennent dans le dossier européen. La Fédération Européenne des Transports (ETF), dont plusieurs syndicats sont membres (SNPNC par le biais de son adhésion à FO, CGT, CFDT), leur offre un cadre d'intervention européen, d'autant plus que cette fédération a su s'imposer face à une Europe porteuse de nombreux projets de libéralisation des transports (Decoene et *alii*, 2007). Cet échelon européen s'est imposé peu à peu comme producteur de normes dans le transport aérien, substituant aux réglementations nationales un ensemble normatif couvrant différents domaines. Les formations des personnels navigants, tant techniques que commerciaux, sont au centre de l'élaboration de la sécurité des passagers.

La Fédération Européenne des Transports s'engage dans cette bataille pour une qualification unifiée et d'un niveau suffisant pour les PNC européens dès 1993, à travers l'exigence d'une directive européenne intégrant une licence européenne. Les syndicats des personnels navigants commerciaux

usent pour se faire entendre de multiples registres. Plusieurs journées d'action ponctuent les années 2000 en Europe, même si elles n'ont eu de succès (relatifs) qu'en France et en Italie, comme l'a confirmé un syndicaliste du SNPNC (entretien juin 2014). Une pétition européenne en faveur de la licence européenne recueille également 12 000 signatures déposées en juin 2004. La mobilisation d'experts est aussi de mise : elle s'est traduite par exemple par une étude de la Fédération Européenne des Transports (ETF 2007) portant sur les effets sur les marchés nationaux du travail des formes spécifiques de reconnaissance. Cette étude, dans son énumération successive des différentes situations qui paraissent alors diverses, met en évidence combien ce débat européen se situe « en tension entre le registre de la connaissance et celui de la normativité » (Mias 2009). Elle se conclue néanmoins par la nécessité d'une reconnaissance commune des qualifications en Europe.

Les débats sont âpres sur les critères de constitution de ce groupe professionnel, dans les commissions de préparation du texte européen comme ensuite dans l'hémicycle européen. La reconnaissance de ce rôle des PNC demeure un clivage non dépassé : « *Nous n'avons pas pu nous mettre d'accord sur des règles plus étendues concernant la certification de l'équipage de cabine* », dit en assemblée plénière le rapporteur de la commission Jörg Leichtfried<sup>6</sup> (13 mars 2007). Les syndicats français ont réussi à promouvoir jusqu'à cette commission leur combat pour le lien organique entre pilote de ligne, hôtesse de l'air et steward, comme le montre cette remarque du rapport : « *Il est proposé que les membres de l'équipage de cabine soient en possession d'une attestation et d'un certificat médical appropriée. Dans ce cas également, les normes à appliquer pour la mise en œuvre du présent article doivent être adoptées par le biais de la même procédure de comité que celle régissant la licence des pilotes et refléter les avancées actuelles et les meilleures pratiques du secteur* » (Leichtfried 2005).

La Commission européenne crée ainsi en 2006 le Certificat européen de Formation à la Sécurité qui prend ainsi le relais du certificat français. Sa possession est nécessaire pour être reconnu comme « Cabin crew » (équipage de cabine) et permettre aux compagnies aériennes de répondre aux spécifications réglementaires européennes concernant le personnel formé dans les cabines. Ce certificat participe ainsi de la création d'un marché du travail fermé au niveau européen, empêchant le recrutement de personnels non qualifiés : le syndicat catégoriel remplit ici pleinement sa mission de

---

6. Jörg Leichtfried, élu de l'Alliance progressive et socialiste autrichienne, est membre depuis 2004 du Comité des Transports et du tourisme du Parlement européen.

définir et protéger un tel marché (Paradeise 1984). Il réaffirme surtout la pérennité d'un des principes de sa reconnaissance, l'intervention de l'État (devenu ici l'Union européenne) garantissant la sécurité des passagers au nom de l'intérêt général.

Mais cette victoire est ambivalente : le niveau retenu de qualification, inférieur au niveau de formation français, facilite l'accès de cette certification à de nouveaux salariés et permet aux compagnies de trouver facilement dans tout pays européen un personnel à la formation garantie. Cette décision européenne témoigne d'une hésitation entre poser les bases d'une régulation du marché de l'emploi, au moins pour cette catégorie singulière des PNC, et ouvrir un large marché de l'emploi européen aux compagnies aériennes en confiant à l'Europe une mission auparavant dévolue aux États nationaux.

La fragilité de la position syndicale européenne explique aussi la faible prise en compte des propositions syndicales. Comme le montre l'étude déjà citée de la Fédération Européenne des Transports (ETF 2007), un ensemble de pays, notamment la Grande Bretagne et l'Allemagne, ne reconnaissent ce rôle de sécurité qu'à travers une « attestation de formation ». Ils craignent de plus qu'une « licence européenne » ne viennent fragiliser leur système interne de reconnaissance de la qualification des PNC qu'ils considèrent comme supérieur aux autres pays.<sup>7</sup> Le SNPNC porte une appréciation différente sur le système britannique où une simple attestation de formation valide la qualification des PNC, comme il le rappelle à l'occasion de la grève des PNC britanniques en 2004 : « En Angleterre, il n'existe ni licence, ni certification médicale, comme dans 50 % des pays Européens. »<sup>8</sup> Les syndicats des personnels navigants commerciaux de ces pays ne s'investissent pas dans ce dossier porté clairement par le SNPNC français qui dirige alors la délégation de l'ETF.

Cette division syndicale peut expliquer l'absence de consultation par la Commission européenne de cette branche syndicale professionnelle, contrairement par exemple aux contrôleurs aériens dont la combativité et l'unité européenne conduisirent à la prise en compte de leurs demandes.

La forme actuelle de certification européenne des PNC, la « Cabin Crew Attestation », qui remplace depuis avril 2013 le Certificat européen de Formation à la Sécurité (qui lui-même avait succédé au Certificat Sécurité Sauvetage français en 2006), s'inscrit dans cette lignée anglo-saxonne : une

7. Compte-rendu syndical interne du Cabin Crew Committee européen, septembre 2003.

8. SNPNC, Manifestation européenne pour soutenir la grève de British Airways, Communiqué, 28 juillet 2010 [<http://www.snpnc.org/content/manifestation-europeenne-pour-soutenir-greve-ba>], consulté le 20 juin 2014.



attestation de formation, soumise à revalidation périodique, dont le bénéficiaire peut être retiré à tout moment au salarié par la compagnie (qui agit ici par délégation ministérielle, en France de la Direction Générale de l'Aviation Civile), en cas de faute du salarié par exemple. La licence appartenait en propre à l'individu, elle ne pouvait être retirée qu'en cas de faute lourde ou pour raison médicale (« perte de licence »). Elle relevait donc d'un statut lié à la personne. L'attestation de formation, paradoxalement par rapport à son nom, inscrit davantage la reconnaissance de formation dans un cadre hiérarchique en la liant à un niveau reconnu de compétences.

La défaite sémantique des syndicats français autour de l'appellation du titre (licence puis certificat puis attestation, tout cela en quelques années) recouvre un recul de la prise en compte de ce rôle de sécurité que ne saurait cacher le discours rassurant du gouvernement français.<sup>9</sup> La centralité de la confrontation autour du temps de travail des PNC polarise les énergies militantes bien plus qu'un débat européen qui apparaît abstrait pour beaucoup. Les conflits autour du temps de travail relève pourtant d'un débat identique: les PNC ont-ils un rôle de sécurité, impliquant de prendre en compte leur capacité à tout moment de remplir ces tâches de sécurité, ou bien la seule limite du temps de travail repose-t-elle sur l'aptitude physique à assurer le bien-être des passagers? Hughes notait justement combien la possession d'une licence correspond pour un groupe professionnel à un pouvoir de définir ses conditions de travail et son autonomie (Hughes 2006).

## ■ Conclusion

Le syndicalisme des personnels navigants commerciaux français s'est inscrit de longue date dans la défense catégorielle de sa profession sur la base de la reconnaissance de son rôle de sécurité. Il a su porter ce débat au niveau européen, convaincre d'autres syndicats européens de sa proposition d'une « licence », ouvrir des espaces de discussion jusque dans les cénacles des commissions de l'Union européenne. Malgré l'exigence réduite que recouvre l'attestation de formation aujourd'hui nécessaire pour exercer l'activité de PNC en Europe, sa dimension réglementaire confirme la dimension fondamentale de la mission de sécurité assumée par ces salariés dans la cabine.

---

9. « Sur le fond, ce nouveau titre ne diffère pas beaucoup du certificat de formation à la sécurité (CFS) actuel », <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-nouvelle-attestation-de-membre.html> consulté le 12 mars 2014.

Ce syndicalisme catégoriel a donc su démontrer sa capacité à dégager un espace pour sa reconnaissance. L'appeler « espace de négociation » serait éloigné de la réalité. Bien que l'Union européenne donne une place importante à la construction commune de normes sectorielles dans le cadre d'un dialogue social à travers l'article 118B du Traité de l'Union européenne de 1986, les compagnies aériennes n'ont pas souhaité donner corps à une véritable négociation. Les registres d'action utilisés par les syndicats PNC, allant jusqu'à la construction d'un très relatif rapport de force, élaboré de plus autour de la défense du temps de travail, ont permis de générer une identité PNC commune aux différents pays. Le syndicalisme catégoriel européen y trouve sa légitimation, nonobstant l'absence de succès revendicatifs. Il a su rendre à l'enjeu de sécurité, placé au centre de la limitation des temps de vol, sa dimension d'intérêt général, prouvant ainsi la capacité de ce syndicalisme catégoriel à s'inscrire dans une logique universelle. Bien plus, il a démontré que la dynamique catégorielle permet de répondre à l'éclatement syndical à travers l'affirmation d'un groupe professionnel mobilisé, au niveau français comme au niveau européen.

Les personnels navigants commerciaux européens ont su montrer pendant les années 2000 une grande capacité de mobilisation. Ces grèves massives se révèlent d'un écho certain dans des situations nationales souvent atones : grève déjà évoquée des hôtesses et stewards d'Air France en 2007 pour les salaires et contre la pénibilité ; grève des mêmes professionnels PNC de British Airways de 20 jours en 2010 pour les salaires et contre l'emploi de salariés en B-Scale sur l'escale de Heathrow ; grève en 2012 aussi à des PNC de Lufthansa, « la plus grande grève de l'histoire de la compagnie »<sup>10</sup> selon le syndicat majoritaire UFO. Pourtant, ces conflits sociaux s'attachent à réduire les conséquences de la déréglementation du transport aérien plutôt que d'en remettre en cause les fondements, tel que l'exprimait la « licence européenne » ou plus récemment la grève des pilotes d'Air France en 2014. Car pendant ce temps, le transport aérien européen continue sa déstructuration, comme le montre l'exemple de cette compagnie norvégienne low-cost qui a obtenu en Irlande des droits de trafic pour sa filiale opérant vers les Etats-Unis avec des PNC thaïlandais ayant signé des contrats de travail à Singapour<sup>11</sup>.

---

10. Dépêche AFP du 7 septembre 2012, cité in SNPNC, dépêche, 10 septembre 2012, site consulté le 20 juin 2014.

11. Tract du SNPNC, Pavillons de complaisance : nouveau fléau européen, septembre 2014.

## ■■■ références

**Barnier L.-M.**, 1999. Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise, *Formation-Emploi*, numéro spécial Activités de travail et dynamique des compétences, 2, 25-46.

**Barnier L.-M.**, 2005. *Entre service public et service privé, la valorisation du travail dans le transport aérien*, thèse de doctorat, Nanterre. Disponible sur <http://lmbarnier.free.fr>.

**Barnier L.-M.**, 2010. L'initiative individuelle face à ses obstacles. Genre et formation professionnelle dans le transport aérien, *Cahiers du genre*, 48, 103-125.

**Barnier L.-M.**, 2012. Travail invisible, pouvoir symbolique en zone aéroportuaire. *Colloque « Processus d'invisibilisation et de reconnaissance dans le travail »*, Évry, 5 et 6 décembre 2012.

**Barnier L.-M., Bensoussan M.**, 2010. Négocier la pénibilité? Conditions de travail et reconnaissance chez les hôtesses de l'air et stewards, *Travailler*, 24, 125-153.

**Baum T.**, 2012. Working the skies, Changing representations of gendered work in the airline industry, 1930-2011, *Tourism management*, 33, 1185-1194.

**Bérout S., Yon K.**, 2011. Quand la loi entre dans les mœurs, le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et dans les branches, *Rapport final, DARES*.

**Bérout S., Guillaume C.**, 2012. La spécificité de la représentation des journalistes en question. Les implications de la loi du 20 août 2008 dans le secteur de la presse, *Travail et Emploi*, 131, 89-101.

**Chapoulie J.-M.**, 1973. Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels, *Revue française de sociologie*, XIV, 86-114.

**Decoene A., Gobin C., Hilal N.**, 2007. Mobilisations transfrontières et Union européenne : difficultés et réalités de la contestation syndicale. L'exemple du syndicalisme des transports, *Lien social et politiques*, 58, 73-84.

**Dufour C., Hege A., Lévesque C., Murray G.**, 2009. Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France, *La Revue de l'IREES*, 61, 3-37.

**Elias N.**, 1993 [1<sup>re</sup> éd. 1991]. *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris, Agora.

**ETF**, 2007. *Enquête sur la portée et le contenu des règles juridiques en vigueur régissant la qualification des équipages de cabine, le recrutement et la formation professionnelle dans les 25 membres de l'Union européenne*.

**Gil A.**, 1990. Air transport deregulation and its implications for flight attendants, *International Labour Review*, 129 (3), 317-331.

- Hochschild A. R.**, 1983. *The Managed Heart: The commercialization of human feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hughes E. C.** 2006 [1963], Licence et mandat, in *Le regard sociologique. Essais choisis*, Textes rassemblés par J.-M. Chapoulie, Paris, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales.
- Hutchins E.**, 1994. Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses, *Sociologie du travail*, 4, 451–473.
- International Labor Office (ILO), 2001. *Restructuring of civil aviation: Consequences for management and personnel*, Reference document, Geneva.
- Jouanneaux M.**, 1999. *Le pilote est toujours devant, reconnaissance de l'activité du pilote de ligne*, Toulouse, Octarès.
- Kergoat D.**, 2006. *Ainsi soient-elles...*, Paris, La Dispute.
- Lavorel L.**, 1987. La qualification du personnel navigant technique de l'aéronautique civile en France: un paradigme?, *Formation-Emploi*, 17, 3-17.
- Leichtfried J**, 2005. *Rapport sur la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil modifiant le règlement (CE) n° 1592/2002 du 15 juillet 2002 concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant une Agence européenne de la sécurité aérienne (COM(2005)0579-C6-0403/2006 – 005/0228(COD))*, Rapport pour le Parlement européen, Commission des transports et du tourisme.
- Mias A.**, 2009. Les registres de l'action syndicale européenne, *Sociologie du travail*, 51, 461-477.
- Paradeise C.**, 1984. La marine marchande: un marché du travail fermé?, *Revue française de sociologie*, 25, 362-375.
- Paradeise C.**, 1985. Rhétorique professionnelle et expertise, *Sociologie du Travail*, 185 (1), 17-31.
- Vincent J.-M.**, 1995. La légende du travail, in P. Cours-Salies (dir.), *La liberté du travail*, Paris, Syllepse, 71-82.

■■■

**Louis-Marie Barnier** est chercheur en sociologie, associé au laboratoire CRESPPA-GTM. Auteur d'une thèse soutenue en 2005, il a travaillé pendant 25 ans en atelier chez Air France, exerçant des responsabilités syndicales localement et dans la branche du transport aérien. Ses sujets de recherche portent sur le monde du travail, le syndicalisme et la formation professionnelle, notamment dans le domaine de l'aéronautique, sur lequel il a publié plusieurs articles et ouvrages. Il a publié en 2013 avec H. Adam, *La santé n'a pas de prix, voyage au cœur des CHSCT*, Éditions Syllepse.

■ lmbarnier@wanadoo.fr

■■■