



**HAL**  
open science

## Air France : vers un nouveau modèle professionnel néolibéral ?

Louis-Marie Barnier

► **To cite this version:**

Louis-Marie Barnier. Air France : vers un nouveau modèle professionnel néolibéral ?. Contretemps: revue de critique communiste, 2016, n°28, p 46-59. hal-03192041

**HAL Id: hal-03192041**

**<https://hal.science/hal-03192041v1>**

Submitted on 7 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Louis-Marie Barnier

Chercheur associé au LEST-CNRS

## Air France : vers un nouveau modèle professionnel néolibéral ?

*ContreTemps N°28, janvier 2016, p 46-59*

« Le triste retour de la lutte des classes », annonce Liaisons sociales<sup>1</sup>. L'écho mondial rencontré par la manifestation d'Air France du 3 octobre 2015, montrant des salariés « qui ont manqué de lyncher » leurs dirigeants<sup>2</sup>, peut être lu de multiples manières. Les images de cet homme fuyant les salariés entre en résonance avec tant de situations inverses vécues ailleurs, où le salarié vivait sa souffrance face à son DRH, ce qui n'a pu qu'aider à une identification publique massive avec les salariés en manifestation. De même la solidarité spontanée du gouvernement avec les cadres de l'entreprise face à des salariés qualifiés de « voyous »<sup>3</sup>, réaffirmée par l'arrestation de salariés à 6 h du matin avec des voitures de police aux sirènes hurlantes, a provoqué un écho large face à l'arbitraire patronal et gouvernemental.

Est-ce seulement pour le refus de sacrifices supplémentaires, contre un nouveau plan social annonçant des licenciements « secs » alors même que l'entreprise annonce des résultats records ce même trimestre que les salariés se sont révoltés ? Au-delà des dimensions conjoncturelles de salariés entrant en résistance, ne faut-il pas replacer ce conflit dans une perspective à long terme sur l'analyse des configurations professionnelles à l'orée de ce XXI<sup>ème</sup> siècle pour le comprendre entièrement ? Nous proposons d'interroger les modes de structuration de la représentation du travail dans l'entreprise comme enjeu principal de ce conflit. Les salariés persistent à situer leur activité quotidienne dans un service rendu au passager d'une compagnie aérienne, voire de la Nation. « Je suis fière de travailler à Air France », clame Erika lors de sa rencontre avec les dirigeants d'Air France, dans une vidéo largement diffusée<sup>4</sup>. Inversement, les dirigeants de l'entreprise souhaitent inscrire le travail des agents dans une recherche de rentabilité prouvant la validité de l'entreprise aux yeux de ses actionnaires.

Car dès que l'on approfondit l'étude du travail concret, la question du sens du travail devient cruciale. Chacun des groupes professionnels, chacun des agents Air France inscrit simultanément son action dans une configuration professionnelle. Cette configuration, - cette « *figure globale toujours changeante* » incluant suivant Norbert Elias (1993 : 157) l'intellect des participants, mais aussi toute leur personne, leurs actions et leurs relations réciproques – 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. Cette exigence s'applique d'ailleurs tant aux personnels navigants commerciaux que techniques<sup>5</sup> dès qu'ils mettent en avant leur rôle dans la sécurité des aéronefs et des passagers, qu'aux agents de passage attachés au respect du temps de touchée et au départ ponctuel des avions (Barnier 2005). L'écriture d'une configuration professionnelle trouve donc son plein sens dans sa capacité de mise en correspondance et en ordre des situations de travail contrastées. Second outil mobilisé, la construction d'un

---

1 Liaisons sociales magazine N°166, novembre 2015.

2 Les Echos, 6 octobre 2015, repris in Acrimed, Air France : salariés et syndicats victimes du « lynchage » médiatique, 7 octobre 2015.

3 M. Valls, 6 octobre.

4 <http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20151006.OBS7154/video-air-france-derriere-la-violence-physique-une-employee-face-a-la-violence-sociale.html>

5 Les personnels navigants commerciaux (PNC) sont plus communément appelés hôtesses de l'air et stewards, les personnels navigants techniques (PNT) pilotes.

modèle professionnel tend à établir un état de cristallisation du mouvement perpétuel animant la configuration. Écrire un modèle professionnel, en s'appuyant sur l'état des règles et des institutions existantes, voire déjà dépassées, permet, dans le cadre des rapports de travail d'une entreprise, de dresser une représentation d'une réalité mouvante. L'outil permet également de saisir les formes modernes autour desquelles les acteurs de configuration s'affrontent quand il s'agit d'établir de nouvelles réalités.

Il nous faut donc reconsidérer les éléments constituant le modèle professionnel fondateur d'Air France, le métier, la technique, le temps, l'Etat, analysés précédemment (Barnier et Rozenblatt 1997) à partir du nouveau contexte néolibéral. Car le néolibéralisme, agissant comme « fait social total », vise à redéfinir tant les moteurs du capitalisme que ses modes de régulation. La mondialisation des échanges commerciaux, au cœur de la libéralisation des transports et des nouvelles exigences de moindre coût, s'appuie sur une fluidité des capitaux et des marchandises. Ce système, basé fondamentalement sur le recul du rapport de force mondial (Harvey 2014), promeut la mise en concurrence généralisée et la responsabilisation de chacun des acteurs, armant d'une idéologie conquérante cette nouvelle économie (Dardot et Laval 2010).

C'est à deux niveaux complémentaires que se situent les mutations en cours pour les salariés du transport aérien. Le sens du travail a changé, la direction souhaite l'inscrire d'abord dans une recherche de rentabilité plutôt que du service rendu. Cette première évolution du modèle productif ne s'inscrit pourtant pas dans la simple perspective de bénéfices, il faut en effet en saisir le sens à partir de la place donnée aux transports dans la mondialisation actuelle. Les transports occupent une place particulière dans une économie mondialisée dont les échanges commerciaux sont centraux. Cette position confère une obligation au système transport, coûter le moins possible pour ne pas peser sur ces échanges mondiaux, poussant à des restructurations permanentes.

Cette évolution du modèle productif est complétée par une évolution parallèle, et complémentaire, du contrôle du travail, conduisant à une reconfiguration des relations professionnelles. L'empreinte statutaire des relations professionnelles à Air France sera questionnée. Les relations professionnelles européennes n'ont-elles pas pour vocation à se substituer à des modes de régulation nationales ?

Nous proposons de débiter cette analyse par quelques éléments de l'évolution d'Air France mis en lumière par le conflit d'octobre 2015, puis par l'interrogation des évolutions du modèle fondateur de cette compagnie. Nous pourrions alors interroger les parties constitutives d'un nouveau modèle professionnel néolibéral, le modèle productif et le modèle des relations professionnelles qui l'accompagne.

### **Les racines du conflit actuel**

Après les années noires 1988 – 1993 du transport aérien, le conflit Air France de 1993 puis la signature d'un accord d'entreprise sous l'égide de la présidence de Christian Blanc, a conduit son actionnaire principal, l'Etat, à recapitaliser la compagnie nationale de 40 milliards. L'embellie qui suit ne fut que momentanée, dès la crise de 2008 l'entreprise repasse durablement dans le rouge. Quatre plans sociaux successifs, menés depuis cette époque et conduisant la suppression de 10 000 emplois en 6 ans, ont peu à peu détruit des logiques anciennes de solidarité autour du métier. L'exigence d'un plan d'économies de 20% dans chacun des secteurs (plan Transform de 2012) s'est traduite par de nombreuses mesures concernant les congés (les tracts syndicaux annoncent une perte de 10 jours de congés annuel en moyenne), l'absence d'évolution des salaires, la remise en cause d'acquis même minimes...

La réduction des emplois a servi de levier pour restructurer le travail en profondeur. Trois types d'effets ont été générés par ces suppressions d'emploi, dans une proportion difficile à chiffrer dans chaque situation locale. C'est d'abord l'automatisation de nouvelles fonctions notamment par l'extension de l'usage d'internet dans les réservations (généralisation de billets électroniques), l'enregistrement autonome des

passagers (la direction chiffrait la mise en place d'une banque automatique d'enregistrement comme se substituant à environ trois emplois), maintenant des bagages par la dépose automatique des bagages se substituant à l'enregistrement auprès d'agents commerciaux. De même la préparation des vols a-t-elle bénéficié de progrès technologiques importants, depuis le plan de chargement des avions jusqu'aux plans de vol automatisés. La documentation de vol des pilotes a été de même largement informatisée.

Une seconde orientation mise en avant par l'entreprise repose sur une politique de sous-traitance systématique : la hausse d'activité d'Air France à Roissy dans le domaine du long courrier (+ 5 % par an pendant des années) s'est notamment traduite par des réorganisations permanentes de l'activité de piste réduisant peu à peu la présence des salariés d'Air France sous l'avion. De même, des activités de maintenance lourdes de l'avion ont été de plus en plus envoyées à l'étranger.

Enfin, le personnel lui-même a subi une intensification du travail, qui liée à la réduction des temps de congés déjà mentionnés, lui a fait porter un poids important de ces restructurations, elles-mêmes génératrices de travail supplémentaire lié à des changements fréquents de règles de travail, de mutations pour parer à des pertes de connaissance dans les secteurs affectés par les départs volontaires (qui ne correspondent pas toujours au lieu présumé de la suppression d'emploi). Les modes de management ont participé de cette pression morale sur les salariés, à tel point que la CGT d'Air France, refusant en février 2015 le nouvel accord sur les Risques psychosociaux qu'elle avait pourtant signé trois ans auparavant, dénonce les suicides qui ont eu lieu dans la compagnie<sup>6</sup>, conséquences du « harcèlement institutionnel » auquel ont été soumis les salariés à l'exemple de France Télécoms en son temps (du Roy 2009).

Ces transformations ont convergé dans ce qu'on peut considérer comme un recul du contrôle sur le travail par les salariés. Les métiers, vecteurs historiques de ce contrôle comme nous l'avons noté en 1997 (Barnier et Rozenblatt 1997) ont en effet été notablement déstructurés par ces empiétements dans leurs domaines. Ces transformations ont marqué la vie quotidienne des agents de la compagnie suivant des logiques propres à chaque secteur. Les mécaniciens-avion ont vu ainsi une partie des apprentis formés au CFA lié à Air France refusés à l'embauche, alors même que l'on peut considérer ce secteur comme un marché du travail fermé. Plusieurs hangars ont été fermés au Centre industriel d'Orly, réduisant la capacité industrielle à long terme. En piste, de nombreux salariés ont été confrontés à la nécessité d'évoluer professionnellement, quittant des emplois liés à un grand engagement physique (piste, bagage, etc.), vers des emplois de bureau. Le travail s'est lui aussi davantage orienté vers l'encadrement des salariés sous-traitants. Les agents commerciaux dans l'aérogare ont été sollicités pour aider les passagers à s'enregistrer seuls, alors que la domination de l'outil informatique complexe des compagnies aériennes faisait leur fierté professionnelle. Les personnels navigants commerciaux ont subi une intensification du travail d'autant plus importante qu'elle n'a pas du tout été compensée par l'automatisation, incompatible avec le service en cabine, ou par la sous-traitance du même service<sup>7</sup>.

---

6 Extraits du Tract CGT « d'Air France, « La QVT ça vous parle ? », février 2015 : « A chaque fois que quelqu'un se suicide au travail l'on recherche ce qui n'allait pas dans sa vie privée comme si sa vie professionnelle ne pouvait à elle seule expliquer sa mort :

- La salarié(e)s de Strasbourg retrouvée suicidée chez elle en uniforme, aucun rapport avec le travail ? Le salarié qui se jette du 3ème étage au Siège, aucun rapport avec le travail ?
- La salarié(e) de Toulouse en surcharge d'activités qui se suicide, aucun rapport avec le travail ?
- Le salarié de la Barigoude en dépression car mis en difficulté par la tenue de réunions de service en anglais qui se suicide sur une voie ferrée, aucun rapport avec le travail ?
- La salarié(e) qui se défenestre sur le site de Paray Vieille Poste, aucun rapport avec le travail ? » (tract CGT, février 2015).

A cela il faut rajouter des éléments plus conjoncturels, tels que le blocage de l'augmentation des salaires pour tout le personnel (sauf les cadres dirigeants), et, de façon nouvelle, l'annonce d'un résultat d'exploitation positif, un des meilleurs qu'a connu la compagnie.

Cette déstabilisation du travail quotidien et l'absence de reconnaissance en contrepartie relèvent d'une remise en cause du modèle professionnel historique de la compagnie.

### **Que reste-t-il du modèle fondateur d'Air France ?**

La notion de modèle professionnel permet de reprendre le fil de la réflexion entamée il y a déjà de nombreuses années sur le transport aérien (Barnier et Rozenblatt 1997), et d'envisager comment les éléments mis en avant pour saisir un instant (le conflit d'Air France de 1993) résistent au ou non au temps long de l'analyse sociologique. Les éléments suivants caractérisaient à notre sens le modèle fondateur d'Air France, la place dévolue aux métiers dans l'organisation du travail, la technique comme mode de reconnaissance mutuelle, le temps comme organisateur du travail en commun, enfin la relation à l'État. La place des métiers dans le modèle Air France a globalement résisté depuis vingt ans dans la construction sociale de la compagnie. Ces métiers organisent le travail, contribuent à donner une garantie de qualité (et donc de sécurité) à tous ceux qui s'y inscrivent, représentent le mode de transmission des connaissances... La grève des pilotes d'octobre 2014 en est un exemple, mettant en avant la défense catégorielle des avantages d'un groupe professionnel menée au nom de l'intérêt collectif, la lutte contre les compagnies *low-cost*, mais on peut aussi mettre au crédit de la perpétuation du métier le découpage des tâches des hôtesse et stewards entre le service en cabine et la sécurité des vols d'une part, et l'enregistrement des passagers ou le nettoyage cabine, tâches multiples pourtant réunies dans le métier des PNC des compagnies *low-cost*. La participation à une aventure technique joue toujours une fonction importante dans le « Travailler ensemble » de l'entreprise, la participation de chacun et chacune étant mesurée à l'aune de sa participation technique, adhérant au paradigme technique qui « distribue la reconnaissance du travail et sa valeur » (Vincent 1995). La sécurité aérienne, produit de cette technicité, est omniprésente dans les représentations des salariés, chacun se situant dans une échelle de valeur vis-à-vis de sa contribution estimée dans cette œuvre collective.

Le temps s'affirme comme la référence global du travail en commun : *l'esprit de la ligne*, donnée historique, est encore présent à travers cette touchée de l'avion qui organise le travail aéroportuaire. L'heure d'arrivée puis celle de départ constitue le cadre de coopération entre les multiples intervenants, manutentionnaires déchargeant l'avion, essenciers, PNC et PNT préparant le nouveau départ, personnel de nettoyage de la cabine, armement... Enfin l'État interlocuteur permanent, se porte garant du résultat du travail de chacun, notamment à travers le certificat de navigabilité délivré par l'État à la compagnie entière et redevable du travail coordonné de tous. Ces traits ont pu évoluer dans le temps, ils constituent à notre sens des repères toujours centraux pour comprendre les configurations professionnelles dans lesquelles les salariés situent leur action.

Pourtant les notions convoquées pour définir ce modèle professionnel ont profondément évolué, ce que l'analyse de la période actuelle doit mettre en évidence. L'État-Nation s'est effacé devant l'Europe néolibérale dont le rôle de moteur de la concurrence du marché s'est substitué à un État garant du statut des salariés et régulateur des échanges économiques. La sécurité aérienne a laissé la place à la sûreté

---

7 Ceci explique, dans un contexte de déconsidération et de dévalorisation de leur métier, la capacité de révolte des PNC partout en Europe, par exemple à British Airways où ils ont été les premiers à reprendre le flambeau de la lutte dans les années 1990.

(concernant les actes malveillants) dans l'imaginaire des passagers. La précarité et la sous-traitance se sont largement étendues et pérennisées dans le transport aérien (Barnier 2014).

Construire le ou les modèles au sein d'une configuration professionnelle permet de saisir certaines valeurs qui traversent le temps, sans changer de dénominations mais avec parfois d'énormes glissements de sens, tout en servant de référence constante à l'établissement des relations sociales. Tel est le cas du modèle productif au cœur des confrontations sociales de la dernière période.

### **Un nouveau modèle productif au service de la mondialisation**

En ouvrant le 9 juin 2012 les rencontres de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), Tony Tyler<sup>8</sup> annonce que les résultats globaux du transport aérien sur la dernière décennie présentent une perte nette de 16 milliards de \$, pour un revenu global de 4.6 trillions de \$. La meilleure marge annuelle de profit s'est élevée seulement à 2.9%. Le transport aérien est donc structurellement déficitaire, dans son ensemble, et sur le long terme. Le déficit structurel des années 1950 et 1960 était lié à la forte demande capitaliste de ce secteur. Les politiques de rentabilisation opérées par les gouvernements du monde entier à travers les privatisations et l'extension de la concurrence, depuis les années 1980, ne visent pas la rentabilisation de ce secteur, mais sa mise au pas au service d'une autre rentabilité. Car le transport aérien fait l'objet d'une pression permanente sur ses coûts, au même titre que toute l'industrie du transport, de manière à fluidifier les échanges économiques mondiaux. Cette pression concerne l'ensemble fret et passagers, pris dans une dynamique commune. C'est ainsi que les coûts de transport maritime de marchandise ont pu être ramenés à quelques centimes par tonne<sup>9</sup>, au prix d'une rationalisation du fret et d'une dégradation sans équivalent du statut des marins. Une référence pour le capitalisme concernant le transport aérien ?

Déjà en 1990, Gil (1990) tirait Les leçons de la déréglementation aérienne aux États-Unis et prédisait une évolution similaire en Europe. Pour lui, les conséquences de ces années de déréglementation aériennes pouvaient être résumées ainsi : le remplacement d'une régulation étatique par une régulation privée ; des concentrations industrielles pour bâtir des « compétiteurs potentiels » ; des prix sensibles aux effets de marché ; une structuration du transport aérien autour de hub centralisant les lignes aériennes ; l'avènement d'une industrie très sensible aux coûts de production de la main d'œuvre, contrairement à la période précédente, avec de fortes implications pour les relations professionnelles.

Les évolutions doivent cependant être considérées différemment suivant les secteurs d'Air France. C'est ainsi que celui des court et moyens courriers (de une à deux heures de vol) se trouve particulièrement déstabilisé par la progression du réseau national des trains reliant rapidement les grandes villes, en France et en Europe, représentant un concurrent sérieux pour ces vols. De plus, les compagnies *low-cost* gagnent progressivement des parts de marché, au point de représenter aujourd'hui 30 % du marché domestique français<sup>10</sup>. Ce modèle fait subir une forte pression sur tous les acquis et niveaux de salaire des salariés concernés.

Les personnels navigants affectés à ces vols courts effectuent de 6 à 7 tronçons par vacation, dans un rythme épuisant. Longtemps considéré comme permettant une meilleure adéquation du travail à une vie

---

8 Tony Tyler, Discours d'ouverture, 68th Annual General Meeting, Beijing, <http://www.iata.org/pressroom/speeches/Pages/2012-06-11-01.aspx>.

9 Centre d'analyse stratégique, Les rendez-vous de la mondialisation, Dossier n°8 - Mondialisation, transports et logistique, 1er décembre 2007, <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/dossier-n%C2%B08- mondialisation-transports-et-logistique.html>.

10 Le Figaro, 4 juillet 2014.

familiale, demande devenue prioritaire pour les PNC (Barnier et Bensoussan 2010), ce secteur est devenu moins attrayant que le long courrier pour les salariés. Pour les personnels au sol, la recherche de rentabilisation dans ce secteur et les comparaisons permanentes de prix de revient de la touchée entre les différentes escales nationales d'Air France se sont traduites par la réduction des temps de touchée, soumettant les salariés à un stress permanent et une augmentation de la sous-traitance. Les milliers de salariés de ces escales dites de province, dont le rôle est réduit à l'approvisionnement en passagers à moindre coût des lignes long-courrier de Roissy, se trouvent ainsi menacés dans leur emploi<sup>11</sup>.

Le long-courrier, fleuron de la compagnie, et l'escale de Roissy qui lui est associée, n'offre pas de meilleures perspectives à ses salariés. Soumis à la concurrence internationale, l'expansion d'Air France est dépendante de la place de l'économie française dans les échanges internationaux et/ou de l'investissement national dans le soutien à une compagnie aérienne. C'est ainsi que fortement présente sur l'atlantique nord, la compagnie nationale est par contre en retrait sur tout le réseau asiatique. Même la juteuse situation qu'a pu offrir la France à ses compagnies en Afrique, y compris avec situations de monopole sur certaines lignes, n'est plus à l'abri de la concurrence.

Le réseau long-courrier de la compagnie nationale a longtemps été la marque de la compagnie nationale, figurant en tête du bilan annuel présenté aux actionnaires dans les années 1950 et 1960. Menée au nom de la présence française, son extension continue (jusqu'en 2014 !) avait autorisé un certain consensus dans l'entreprise. L'annonce de la suppression des lignes dites non rentables (avec ses effets directs sur les effectifs PNC et PNT) a représenté le nouveau paradigme de la rentabilité dans lequel la compagnie souhaitait inscrire dorénavant son activité économique. Ce réseau long-courrier relève pour beaucoup de la présence française dans le monde. Difficile encore ici d'écarter la représentation que les salariés se font de leur travail, vision malmenée entre le retrait de la part française dans les échanges économiques internationaux et la hausse de la concurrence internationale. « Pour moi Air France, c'est la France », nous disait une PNC (interview faite en 1996). Peut-être est-ce là un des problèmes centraux du conflit d'octobre 2015.

Seule une analyse fine des effets différents et conjugués des choix stratégiques de la direction permet donc de saisir les ressorts de la mobilisation d'octobre 2015. Les précisions apportées depuis à ce nouveau plan confirment les 2900 suppressions d'emploi prévues, principalement chez les PNC et dans les escales, ne pouvant que conforter l'idée d'une reconfiguration en profondeur du modèle économique de référence. Le système des relations professionnelles de l'entreprise, contraint de s'inscrire dans la nouvelle stratégie, fait aussi l'objet d'un débat social.

### **Des relations professionnelles au service de la concurrence néolibérale**

Face à cette concurrence forte aux multiples facettes, Air France n'a pu – ou voulu – offrir un modèle fort de relations professionnelles.

L'histoire de la compagnie nationale en constitue une première explication. La compagnie est créée en 1933 en tant que société à actions, où l'État reste prédominant par absence de co-investisseurs. La Libération la dote d'un véritable statut d'entreprise publique ainsi que d'un statut du personnel, acte réglementaire par lequel l'État règle les embauches et carrières des agents. Les conflits, fréquents et massifs, se traduisent par des ajustements nationaux, voire locaux des règles. Les métiers, corps constitués, règnent en maîtres. L'État reprend même la main sur les négociations salariales centrales lors des épisodes de rigueur des années 1980 : une lettre ministérielle fixe les conditions d'évolution de la masse salariale

---

<sup>11</sup> Notons que la perte d'un emploi a un effet beaucoup plus important dans un petit bassin d'emploi que dans la région parisienne.



pour toutes les entreprises publiques. L'entreprise reste marquée par ce refus génétique de la négociation. Après le conflit violent de 1993 durant lequel les personnels se dressent avec succès contre le projet de filialisation massive et de réduction des conditions sociales, les accords signés en 1994 concrétisent des reculs importants pour les salariés.

La fin des années 1990 voit cependant la première (et à notre sens la dernière) ouverture du champ contractuel, à l'occasion des négociations sur « l'aménagement et la réduction du temps de travail ». 4000 emplois sont créés dans cette période, dans le cadre de ces accords. Le véritable enjeu de ces négociations tourne autour du contrôle du travail, comme le suggère un cadre d'Air France, pour qui elles amènent « à ré-examiner des choses sédimentées depuis cinquante ans dans l'organisation du travail, les pratiques, les usages, les habitudes... » (cité par Mériaux 2000). Le chapitre I de « l'Accord Pour un Développement Partagé » (1999) prévoit que « l'accord-cadre sera complété par des accords d'établissement qui détermineront, après négociations locales, les innovations organisationnelles nécessaires et adaptées à la diversité des activités, métiers, clientèles »...

Certains ont pu voir dans ces accords ARTT l'occasion « d'accéder à un univers contractuel » (Mériaux 2000). Pourtant ce ne fut qu'un bref épisode, la logique des restructurations se ré-imposa très vite. Le changement de statut de l'entreprise s'opère ensuite très rapidement à l'occasion de l'échange d'actions lors de la fusion entre Air France et KLM. L'État ne représente alors plus que 15.9 % des actions et une nouvelle convention d'entreprise est signée en 2004 par les syndicats. L'interruption du cadre statutaire ne se traduit pourtant pas par la résolution des conflits par la négociation. Dès les années suivantes, le consensus momentané et partiel du plan Blanc éclate, notamment avec la grève des PNC de 2007 (Barnier et Bensoussan 2010). En fait de négociations, il ne s'agit plus que d'adaptations aux conditions de la crise. De fait, hormis la parenthèse de 1999 (et quelques espaces catégoriels tels que ceux ouverts pour les PNT et les PNC), Air France n'aura jamais connu de véritables négociations, passant directement du statut à la gestion de la crise structurelle du transport aérien français. « L'anomie » des relations sociales à Air France (Mériaux 2000) trouve ici sa source.

Le statut d'Air France, adopté en 1953 et annulé en 2004, stipulait que la compagnie nationale avait « une charge d'un service public soumis à des conditions particulières de sécurité, de régularité et de continuité ». Le statut était un acte réglementaire qui concentrait la mission donnée aux salariés par l'entreprise, l'indépendance de jugement octroyée, la reconnaissance salariale et sociale du travail quotidien. Il fixait ainsi les conditions du travailler ensemble dans la compagnie. Trois niveaux de textes lui ont été substitués lors de sa disparition en 2004. Au niveau de la compagnie, un règlement intérieur et un accord collectif global ont été établis. Le Code de l'Aviation civile a repris un certain nombre d'engagements auparavant portés par le statut d'Air France. Des normes de qualification et de temps de travail relèvent enfin très largement de la réglementation européenne. Ces derniers éléments cristallisant le caractère largement exogène au travail de cette nouvelle réglementation. Le sentiment de ne plus pouvoir dominer son travail, ses difficultés, ses contraintes, participe du sentiment de dépossession que le conflit actuel peut mettre en exergue.

La reconfiguration de ce modèle au service du néolibéralisme s'oppose d'abord à tout espace de discussion. Les grandes entreprises publiques, France Télécoms, la Poste, la SNCF, sont confrontées à une stratégie identique d'une restructuration en profondeur de l'organisation du travail autour d'objectifs de compétitivité, appuyée sur une négation du fait syndical. L'archétype du modèle néolibéral d'entreprise pourrait ici être représenté par Ryanair, caractérisé par l'interdiction interne du droit syndical, y compris de façon illégale comme en Belgique (Gracos 2013), alliée à une reconfiguration des métiers (par exemple les PNC font le ménage de la cabine entre deux vols). Les marchés financiers ne souhaitent pas de débats



démocratiques autour de leurs choix dans une Europe néolibérale qui se présente comme un gouvernement technique (Supiot 2015).

Les logiques internes de restructuration trouvent pour correspondant le « dialogue social » européen. Dominé par des débats technocratiques autour des normes techniques (Decoene et alii 2007), le débat européen s'empare sans cesse de nouveaux terrains où les rapports de force nationaux avaient pourtant pu produire des compromis souvent favorables aux salariés, pour y organiser la concurrence. L'action syndicale relève alors du lobbying, peinant à y construire des rapports de force (Hassoun 2015). Le contexte de la déréglementation européenne fixe le cadre des relations professionnelles comme un socle *a minima* pour une concurrence libérée. Ainsi les normes européennes « négociées » déterminent les horaires de référence des PNC à partir des seules contraintes physiques admissibles par ces salariés. Une « licence européenne » a certes été validée à la suite de luttes tenaces des hôtesses et stewards européens et de leurs syndicalistes, notamment français, pour être ensuite rapidement remplacée par une simple formation obligatoire validée (Barnier 2014).

Le conflit de 1993 à Air France organisait l'affrontement avec l'État, qui avait trahi ses promesses de puissance tutélaire, garante du service public et de l'image de l'État-Nation que les salariés portaient dans le monde. Les prémises de la déréglementation aérienne se faisaient ainsi sentir à travers ce recul de l'État. Vingt ans plus tard, l'Europe se pose en référent transnational organisateur du transport aérien. Les accords entre États garantissaient précédemment une continuité de service et un partage de la rentabilité de chaque ligne entre différentes compagnies intervenant sur ces tronçons. L'Europe se pose au contraire en instance de déréglementation, remettant en cause toute barrière statutaire et toute norme collective particulière. Le système de relations professionnelles qu'elle institue et préserve relève d'un droit de la concurrence davantage que d'un droit du transport ou d'un droit des passagers.

Correspondante locale de ce droit européen libéral, la négociation d'entreprise prend un nouveau sens. La compagnie use de l'attachement des agents à son égard, substituant à leur volonté de travailler pour le meilleur service au client en relation avec la représentation de la Nation, un sens tout différent, l'adhésion au projet entrepreneurial de rentabilité dont dépendrait l'avenir de l'entreprise. Les syndicats sont ainsi invités à souscrire à l'analyse du transport aérien présenté par la direction, entre la montée inexorable du modèle *low-cost* sur le réseau court et moyen courrier et la fermeture de tout espoir de rentabilité sur les lignes internationales asiatiques, dans un contexte de déréglementation pérenne. La négociation construit alors un cadre de références communes, menant à un compromis qui représente l'intérêt général, ici l'intérêt de l'entreprise. « *L'accord 'donnant-donnant' se veut l'expression momentanée de cette communauté d'intérêts qui conduit à des sacrifices réciproques et justifiés par l'intérêt de tous* » (Supiot 1989). L'accord bien négocié prend alors le sens d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

La CFDT d'Air France, signataire en 2012 du plan *Transform* de réduction des effectifs, explique ainsi sa position : « On a perdu de l'argent pendant 7 ans, et s'il n'y a pas eu de licenciements secs, c'est parce qu'il y a eu du dialogue social » ajoutant « Le dialogue social fonctionne, il y a des négociations sur l'égalité professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, les instances fonctionnent »<sup>12</sup>. Et pour la CGC, « Si on n'arrive pas à se poser les vraies questions de la réforme, de la restructuration, on n'arrivera pas à concurrencer Lufthansa et British Airways » (idem). Ainsi se construit le nouveau modèle d'un syndicalisme néolibéral, apte à répondre aux sollicitations d'une Europe concurrentielle.

---

<sup>12</sup>Audition des syndicats d'Air France par la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, CFDT et CGC reçus séparément des 13 autres syndicats de l'intersyndicale d'Air France, 4 novembre 2015.

## Conclusion

La déréglementation aérienne débutée aux USA dans les années 1970 a accompagné une reconfiguration du transport aérien pour l'adapter à une économie mondialisée faisant dépendre sa fluidité des faibles coûts du transport. Le type de relations professionnelles qui en découle s'oppose au modèle du statut antérieur d'Air France, marqué par la reconnaissance par l'État du rôle joué par les métiers. « L'empreinte statutaire » (Pigenet 2010) subsiste pourtant pour expliquer l'absence de capacité de dialogue, sans même parler de négociations.

Le néolibéralisme confirme ainsi sa volonté de soumettre tous les aspects de la vie économique et sociale, alliant une doctrine économique de l'échange mondialisé des marchandises, et un combat idéologique obligeant les acteurs sociaux à souscrire au principe universel de la concurrence. Le conflit d'Air France prend ainsi tout son sens. L'entreprise apparaît tiraillée entre un modèle professionnel du passé, la reconnaissance d'un travail dans le service public et reconnu par l'État, et un nouveau modèle néolibéral où le salarié est invité à s'identifier à l'entreprise soumise à la concurrence. Le contexte actuel porte l'image d'un capitalisme décomplexé, se référant davantage à la rentabilité qu'au service apporté aux passagers.

La réflexion doit donc s'ouvrir sur deux aspects soulevés par ce conflit. D'une part la déréglementation du transport aérien, forme de la mise en concurrence généralisée, doit être mise en cause comme processus destructeur de toute garantie des salariés. Elle s'oppose à toute avancée sociale. L'intervention de l'État sollicitée par l'intersyndicale lors de l'audition du 4 novembre 2015, ne peut que s'orienter vers une telle demande. Mais c'est aussi l'inscription des luttes catégorielle dans la défense de l'intérêt commun, le service public, la sécurité aérienne, qui permettra de faire ce lien entre l'intérêt général et la défense des salariés, comme y invitait Gramsci (1978), et trouver ainsi les ressorts de la mobilisation collective.

Note : La *touchée*, est ce moment, entre l'arrivée de l'avion et son nouveau départ, où doivent converger les multiples services autour de l'appareil pendant un temps très limité (50 mn environ). Le *hub*, est la stratégie de concentration des lignes sur un seul aéroport.

## Bibliographie

L.-M. Barnier, P. Rozenblatt, *Ceux qui croyaient au ciel, enjeux et conflits à Air France*, Syllepse 1997.

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

L.-M. Barnier, Protéger une profession en période de crise, Les syndicats des personnels navigants commerciaux face à la « licence européenne », Dossier Régulations professionnelles et organisations catégorielles, *Terrains et travaux*, 2014/2, p 131-149.

L.-M. Barnier, « Parcours précaires aéroportuaires. Modèles de représentation du travail précaire » in D. Bertaux, C. Delcroix, R. Pfefferkorn, *Précarités : contraintes et résistances*, l'Harmattan, Logiques sociales, 2014, pp. 99-116.

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

C. Dardot, P. Laval, *La nouvelle raison du monde*, la Découverte, 2010.

A. Decoene, C. Gobin, N. Hilal, Mobilisations transfrontières et Union européenne : difficultés et réalités de la contestation syndicale. *Lien social et politiques*, 58, 2007.

I. du Roy Ivan, *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, 2009.

- A. Gil, La déréglementation des transports aériens et ses conséquences pour les personnels de cabine, *Revue internationale du travail*, vol 129 N°3, 1990.
- Gracos, « Brussels airlines et Ryanair : entre restructuration et régulation sociale du transport aérien », in *Grèves et conflictualité sociale en 2012*, 2012.
- A. Gramsci, Cahier 13, Cahiers de prison, NRF 1978.
- D. Harvey, Brève histoire du néo-libéralisme, les Prairies ordinaires, 2014.
- M. Hassoun, Le congrès de la CES a discuté du salaire minimum, *Options*, novembre 2015, repris in Syndicollectif.fr.
- O. Mériaux, La négociation sociale dans les entreprises publiques à statut : les cas d'EDF-GDF et Air France, *Revue de l'IRES*, N°32, 2000.
- M. Pigenet, Les dockers, leur statut... et le reste (1947-2008), in M. Cartier et alii, *Le salariat à statut*, PUR 2010, p 83-95.
- A. Supiot A. (1989), « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit social*, n°3, pp. 195-205.
- A. Supiot, *La Gouvernance par les nombres*, Fayard 2015.
- J.-M. Vincent, « La légende du travail », in P. Cours-Salies (Coord.), *La liberté du travail*, Syllepse 1995.
- M. Wieviorka et S. Trinh S., *Le modèle EDF*, la Découverte 1989.