

17

La vie sociale
autour de l'organisation
du travail

À propos de l'organisation du travail

Le SSETAP, première structure dédiée à la reconstruction des plateformes parisiennes, était comparable à une DDE. Mais l'organisation du travail s'y est établie de façon flexible, sur la base d'une polyvalence nécessaire pour faire face aux contraintes de l'urgence.

Plus tard, lorsque le développement de l'activité s'est confirmé, les effectifs sont devenus plus nombreux et des fonctions permanentes indépendantes les unes des autres ont été créées, et inscrites dans les premiers organigrammes d'ADP, référence nécessaire au fonctionnement des unités et entre elles.

Cependant, si un organigramme constitue un cadre structurant, il est aussi, par nature, stable et ne peut évoluer sensiblement qu'à l'occasion de grandes réformes ou, à la marge dans les autres cas. De 1951 à 2003, ADP a connu au moins six de ces mutations d'ensemble.¹⁷⁴

Se construisant sur des bases tayloriennes, l'organisation du travail a suivi ces évolutions et une division fine des tâches s'est progressivement substituée au mode de fonctionnement plus polyvalent qui prévalait antérieurement¹⁷⁵. Cette logique, reposant sur des procédures prescrites et un management directif, était cohérente avec celle de l'Entreprise organisée de façon pyramidale et centralisée.

Ainsi, l'organisation des structures, celle du travail, et la diversité des activités de l'Etablissement ont permis de faire face à la forte croissance du trafic aérien.

Diagnostic

Mais au fil du temps, les critères du découpage du travail se sont multipliés, rendant de plus en plus foisonnantes les qualifications et difficile le repérage identitaire des métiers. Ceci explique que puissent coexister, dans des grilles indiciaires différentes, des qualifications dont les contenus ne différeront que de manière infime ou sur des points secondaires, voire artificiels.

Cette tendance qui s'affirmera avec le temps a, dans une certaine mesure, pris le pas sur les objectifs réels¹⁷⁶ dans la définition des organisations. C'est dans les catégories maîtrise et haute maîtrise que les critères distinguant les 94 qualifications existantes apparaissent les plus confus.

Au début des années quatre-vingt-dix l'analyse des revendications et du contenu des protocoles d'accords qui leur sont relatifs, fait apparaître que la confrontation sociale a prospéré, pour une part significative, sur ces thèmes.

C'est ainsi qu'entre 1988 et 1995, 35 préavis de grève concernant l'aménagement des qualifications et de leurs grilles de rémunération ont été déposés et conclus par des accords sectoriels.

Du point de vue de la direction, la réponse aux revendications, fréquemment exprimées de façon conflictuelle, permettait d'en limiter l'extension et le coût social à court terme alors que du point de vue syndical, cette pratique tendait à les conforter dans leur rôle institutionnel et à démontrer leur engagement pour assurer la défense des salariés.

Au risque de déséquilibrer et potentiellement de bloquer le système de gestion des ressources humaines, les effets de comparaison et "d'échelle de perroquet" qui devaient en résulter faisaient que, suite aux conclusions d'un accord sectoriel, la modification d'un élément du système de classification justifiait, au nom de l'équité, de le réviser pour des qualifications voisines dont les contenus se distinguaient sur des critères ténus.

Cette pratique risquant à terme de tarir les possibilités d'évolution des situations individuelles et potentiellement l'efficacité et la qualité de la production, posait la question de la pertinence de l'organisation.

174. Les premières organisations après 1948 et la fin du SSETAP, la réforme McKinsey en 1968, l'organisation par marché en 1980, Changer ensemble en 1995, Organisation par plateforme en 2003...

175. Voir chapitre Consolidation de deux métiers

176. Sociaux, techniques, économiques ou commerciaux

Ce diagnostic a été présenté de façon globale devant les directeurs et la direction générale en 1992 par les équipes de la DRH conduite par Philippe LARMAGNAC et plus tard en 1995 de façon détaillée par Jean-Paul OLIVIER. Il a été complété par les résultats de recherches dans les domaines de l'organisation du travail, du système de gestion des ressources humaines et du rôle de management des cadres opérationnels.

Recherches et expérimentations

Des projets ont été menés à titre expérimental dans différents secteurs de l'Etablissement avec pour objectif de construire un modèle qui, contrairement à l'organisation "divisante" de la logique taylorienne, proposait des situations de travail plus "ouvertes", où les compétences des personnels, individuelles et collectives, s'exprimeraient dans un champ d'activités plus large du fait de l'enrichissement et/ou de l'élargissement des tâches.

Cette approche, dépassant le caractère prescrit des procédures pour un poste donné, posait le principe de la formation d'équipes pluridisciplinaires, responsables de la conduite globale d'un processus de production ou de gestion. Chaque intervenant d'une équipe pourrait ainsi avoir une vision plus large du travail, plus précise du rôle qu'il y assure et du concours de ceux avec qui il coopère. Dit autrement, il s'agissait d'organiser et d'associer les compétences pour la prise en charge commune de la mission d'une entité donnée afin de mieux répondre et avec plus d'autonomie aux partenaires aux usagers et aux clients.

Quelques exemples concrets d'application de ces principes :

- Pour les services de l'Assistance en escale (ECSKS, ECNKN) des départements d'Exploitation nord et sud les objectifs d'une organisation ouverte au sens décrit ci-dessus vont être : l'adaptation au marché et à l'évolution des règles qui le régissent, la recherche de compétitivité pour anticiper les effets annoncés de l'ouverture à la concurrence des services d'assistance, la prise en compte rapide des attentes des clients...
- Pour le service de l'Exploitation Roissy (ECNXR) du département de l'Exploitation nord (ECN) : améliorer les moyens et les interfaces entre les équipes en charge de la gestion des flux dans une aérogare.

- Pour le service Entretien nord (DIMEN) du département des Moyens généraux (DIM) : mettre en place des équipes de maintenance d'une partie du patrimoine foncier ou immobilier, d'accompagner son développement sur la plate-forme de CDG et d'améliorer la prise en compte des attentes des clients.
- Pour le service Parc automobile (DIMPA) du département des moyens généraux (DIM), regrouper les compétences, techniques et de gestion, par portefeuille de clients internes et externes.
- Pour les services sous la responsabilité du Fondé de pouvoir (CTF) de la direction de la Comptabilité et de la Trésorerie, reconstruire les métiers de la comptabilité dont les contenus ont été impactés par le développement de l'informatique.

Pour chaque secteur concerné, après qu'ait été établi, avec le concours des personnels, un état des lieux, ces projets expérimentaux ont fait l'objet de cahier des charges établis par les chefs de service, la recherche de solutions pour y répondre se faisant de façon participative, avec les personnels des secteurs concernés.

Ces projets n'ont pas eu de suite concrète car les changements de logique de l'organisation du travail et leurs conséquences sur les qualifications et les modalités de gestion des compétences et des emplois, ont été jugés prématurés. Des évolutions de l'organisation continueront d'être initiées lorsque des adaptations s'avéreront nécessaires, sans toutefois remettre en cause le mode général de division du travail.

Pouvoir et contre-pouvoir

Les différentes étapes de l'évolution de l'Etablissement public et des métiers qui l'ont portée ont été recensées et présentées tout au long des chapitres précédents.

Comme on vient de le voir, l'organisation des structures et du travail, des conditions d'exercice de celui-ci, de l'emploi et des qualifications au sein d'ADP ont constitué très tôt la plus grande partie du champ vivant et vital des relations sociales et professionnelles. Les débats, les confrontations, voire les divergences relatives à ces enjeux ont marqué, de manière conflictuelle ou non, un cheminement apparemment chaotique, mais qui, au fond, a conduit à la création d'un corpus de règles et de référence explicites mais aussi à des usages implicites.

Les dirigeants de l'Etablissement public agissent, sur délégations de l'Etat telles que les textes fondateurs et les suivants les ont précisément définies et dans le cadre des lois, règlements et conventions qui constituent le droit positif. Ils exercent ainsi un pouvoir légitime qui leur a été confié pour conduire et décider des conditions et des moyens du développement de l'entreprise.

Les Organisations syndicales et leurs délégués ont à prendre en charge la défense des intérêts individuels ou collectifs des salariés. En capacité juridique de poser les revendications de leurs mandants, éventuellement des préavis de grève, ils sont compétents pour négocier avec les représentants de la direction, les compromis ou accords répondant à ces revendications dès lors qu'ils sont compatibles avec le cadre légal et avec le statut du personnel. Ils exercent un pouvoir légitime qui confronte, au prix de compromis et parfois d'âpres luttes, les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Dans les faits, c'est un contre-pouvoir institué.

LES ORGANISATIONS SYNDICALES D'ADP

Les syndicats confédérés

Le développement de l'activité syndicale a été marqué depuis la création de l'Etablissement public par l'influence déterminante de trois syndicats confédérés :

la CGT présente dès avant la création formelle d'ADP, la CFTC et la CGT-FO qui s'implanteront en 1947.

La CGT, solidement implantée parmi les ouvriers de tous corps d'état et des domaines techniques en effectifs importants, si on se réfère aux résultats des élections professionnelles entre 1960 et 1990, maintiendra sa position nettement dominante dans le premier collège et fera progresser plus modestement ses scores dans les deux autres.

La CFTC sera en deuxième position jusqu'en 1972 totalisant entre 20 et 30 % des voix aux élections professionnelles. Son influence significative dans les services de Sécurité incendie et sauvetages, est également notable parmi les personnels d'exécution.

La CGT-FO rassemblera, dans un premier temps, les chefs de service de l'Etablissement. Elle disparaîtra en tant que telle en 1964. FO se refonde en 1968 pour devenir le "Syndicat général Force Ouvrière reconstruit d'ADP". Son influence augmentera alors, principalement parmi les personnels d'exécution dans les secteurs de l'exploitation aéroportuaire (escale et gare).

Le SCAMAP CFE-CGC (syndicat des cadres et agents de maîtrise d'ADP) apparaîtra au début des années cinquante et manifesterait rapidement son influence dans la population des cadres dans un premier temps puis dans celle des agents de maîtrise.

Enfin en 1972 sera créé le SPASAP-CFDT (Syndicat des Personnels Assurant un Service aux Aéroports de Paris). Son audience va progressivement augmenter, jusqu'à entamer l'électorat des syndicats antérieurement implantés.

Les syndicats autonomes¹⁷⁷

Le syndicat des Chefs de service a obtenu des sièges aux élections des représentants du personnel au CE entre 1965 et 1973. Il se définit comme "syndicat professionnel". Sa représentativité sera prononcée en 1964 et y adhéreront une forte proportion des cadres B, y compris fonctionnaires.

177. D'autres organisations ont vu le jour dans les quelques années qui le précédèrent le statut juridique d'ADP.

A partir de 1988, le SAPAP, Syndicat Autonome du Personnel d'Aéroport de Paris, rassemble des adhérents qui viennent essentiellement de la CGT et de la CGC suite à des différents internes.

LE DILEMME DE LA FONCTION SYNDICALE

Deux dimensions, l'une spécifique d'ADP, l'autre observée assez fréquemment dans les activités de service ont rendu complexe l'activité et le militantisme syndical.

Pour ce qui concerne ADP, c'est la nécessité pour les syndicats d'exercer les contre-pouvoirs dont ils sont dépositaires, en ayant à "gérer" deux dimensions qui peuvent apparaître contradictoires :

- celle des enjeux sectoriels¹⁷⁸ pour lesquels les intérêts de nombreux groupes professionnels peuvent se manifester de façon désordonnée et qui sont souvent traités par des négociations qui vont avoir des conséquences de court terme,
- et celle d'être partie prenante dans les débats concernant les enjeux stratégiques du développement sur le moyen et le long terme, auxquels ils sont conviés à participer au travers des représentations élues.

Succédant à Hector SBERRO longtemps en charge des relations professionnelles, François LAPORTE explique : "Un second facteur rend plus délicat le positionnement des Organisations syndicales, en général mais plus encore dans les entreprises de service, c'est l'érosion progressive des bases sociologiques traditionnelles notamment ouvrières, sur lesquelles leur influence historique s'est assise.

En effet, beaucoup de métiers nouveaux sont apparus dans les années quatre-vingts mobilisant des compétences de moins en moins manuelles, de plus en plus techniques voire intellectuelles, en grande partie portées par les jeunes générations moins sensibles aux enjeux collectifs et à l'influence syndicale. Le développement de l'informatique, s'il a permis de rationaliser nombre de process de travail, a sans doute accentué cette tendance."

Au sein d'ADP, malgré ces contraintes, les rapports sociaux ont instauré, dans la durée, une forme de régulation entre des acteurs qui sont investis de missions parfois contraires et aux intérêts divergents.

Jacques REMPILLON¹⁷⁹ précise : "L'histoire d'ADP ne peut être dissociée de celle du syndicalisme. Né dès 1945 dans le pluralisme, le mouvement syndical y a poursuivi au fil des années son rôle de prise en charge des revendications, se posant toujours en négociateur et coordonnateur des mouvements sociaux..."

[...] ADP, nouvel "Etablissement public" avait pour tâche de reconstruire et d'exploiter des aéroports nécessaires au développement du transport aérien ; dans le même temps, nécessité est apparue de créer et d'animer un syndicalisme en osmose avec le dit développement."

Finalement ce dilemme dont on a décrit les contours semble être aussi celui des dirigeants. Pour eux comme pour leurs interlocuteurs syndicaux, c'est la formation des compromis d'équilibre entre le court et le long terme qui est nécessaire à l'accomplissement de leurs charges respectives.

Jean NAVETTE¹⁸⁰ avait l'habitude de dire : "Dans un conflit, on ne peut avoir l'envie de le gagner, seuls. Le dialogue doit se poursuivre contre vents et marées et si chacun fait un pas vers l'autre, il n'y aura que des gagnants."

S'il est difficile de recenser les acquis obtenus pour le personnel tout au long de ces années 1945 – 2005, faut-il y voir une sorte de pacte social ? Certains le penseront. D'autres y verront le résultat de rapports de force. D'autres, enfin, considéreront que cela résulte d'une volonté commune de donner à l'établissement public les atouts nécessaires à son développement.

S'il peut y avoir polémique sur le nombre, l'importance et le rôle des conflits qui conduisirent à l'obtention de ces acquis, il n'y en aura sans doute pas sur les éléments les constituant que ce soit le statut du personnel fondateur de 1955, les grands dispositifs contractuels qui le consolident ou le complètent¹⁸¹ ou qui y dérogent¹⁸², les accords sociaux qui aménagent les règles de gestion du personnel relatives aux

178. Cela est d'autant plus vrai que les grandes évolutions sociales ont bien souvent trouvé leurs racines dans des revendications sectorielles, les réunions d'informations organisées par les OS faisant apparaître que des aspirations locales étaient ressenties également ailleurs et que le traitement d'un dossier pouvait entraîner la résolution d'un autre.

179. Syndicaliste CGT

180. Syndicaliste CFTC

181. Le PASE, les accords sur la formation professionnelle, l'Accord social de 81/82 portant sur les salaires, la durée du travail, les droits syndicaux et le régime de prévoyance, plus tard l'accord sur l'Intéressement...

182. positivement comme le PARDA, signé dans sa version originelle par l'ensemble des Syndicats

conditions et au temps de travail, les accords salariaux, le maintien voire la progression de l'emploi, que ce soit aussi la création du Comité d'Entreprise et toutes les actions que celui-ci conduit particulièrement dans le domaine des œuvres sociales.

Et, quel que soient les mots utilisés pour évoquer l'idée d'un pacte social, n'y aurait-il pas, pour le moins, le sentiment diffus mais profond de partager, quelque soient les difficultés, cette aventure qu'est le transport aérien ?

	1 ^{er} Collège	2 ^e Collège	3 ^e Collège
Inscrits	681	170	40
Votants	586	155	37
Blancs/nuls	38	3	1
Suffrages exprimés	548	152	36
CGT	297	30	-
Liste commune CFTC/FO/Indépendants	248	66	14
CGC	-	56	23

Fac-similé du procès-verbal de l'élection des délégués du personnel de 1954¹⁸³

183 . Deux autres collèges existaient encore cette année-là, l'un pour les Cadres fonctionnaires, l'autre pour les personnels de l'aviation Civile.

