

L'ambiguïté des fondements, clé de lecture du fonctionnement d'un système de relations professionnelles

*Solveig GRIMAULT **

Introduction

Elucider les fondements des relations professionnelles à Aéroports de Paris est un exercice périlleux ¹. Dès lors, pourtant, que l'on considère que l'économie des relations professionnelles dans l'entreprise ne tient pas aux seules dispositions des acteurs mais également aux dispositifs dans lesquels elles opèrent, on ne peut, semble-t-il, s'affranchir d'une réflexion sur ce qui fonde ces dispositifs, ce qui en constitue les ressorts. En procédant ainsi, on croise à ADP une préoccupation occasionnelle mais récurrente des acteurs qui, sommés lors d'un contentieux de produire un argumentaire sur la qualité et la compétence des institutions représentatives ou bien soucieux de redynamiser le dialogue social dans l'entreprise cherchent à élaborer, en chemin, une théorie qui convienne pour décrire et soutenir un système de relations professionnelles qui, à l'épreuve, semble rétif à toute tentative de modélisation. L'observateur extérieur parfois commis en ces mêmes occasions à produire une analyse des pratiques en vigueur, et à la recherche de leurs fondements, s'intéresse alors aux origines, remonte aux débuts. En quête d'une substance de la relation de travail à ADP, qui se donnerait à voir tant dans le statut du personnel que dans l'économie des relations professionnelles de l'entreprise, il rencontre rapidement une construction proliférante, fortement sédimentée, peu stabilisée et qui se laisse difficilement décrire. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux fondements de

* CSO/IRES, solveig.grimaault@wanadoo.fr

1. Je remercie Laurent Duclos pour les références qu'il m'a données.

l'établissement public Aéroports de Paris afin de comprendre la particularité de l'espace institutionnel qu'il constitue, considérant que l'économie des dispositifs qui se sont progressivement installés en matière de relations professionnelles lui est directement liée. Nous décrirons ensuite la manière dont une instance particulière, celle des délégués du personnel, contribue à construire le lien social dans l'entreprise. Enfin, nous aborderons la place de la négociation collective dans l'établissement et la façon dont celle-ci a précédemment soutenu l'élaboration d'un compromis social à Aéroports de Paris.

L'identité floue des aéroports parisiens

Une utopie première

L'histoire officielle d'Aéroports de Paris situe les origines de l'établissement à un projet fondateur, élaboré en 1944 par un certain Alain Bozel, « polytechnicien, héritier d'une famille de grands industriels engagés dans la France Libre dès 1940. A l'occasion d'un séjour aux Etats-Unis en 1941, celui-ci visite l'aéroport de New York, La Guardia et celui de Newark qui fonctionnent comme des entreprises privées, sans normes administratives, sous une simple tutelle fédérale. A la Libération, il est secrétaire général du ministère de la Guerre dans le G.P.R.F du Général De Gaulle. Il rédige de sa propre initiative une note pour le Général De Gaulle » (Laroche, Montrichet, Nicieertz, 1992 : 73). Cette note, intitulée « L'Aéroport de Paris », propose la création d'un aéroport de taille internationale à côté de Paris. Bozel considère en effet que « la France ne retrouvera tout son prestige dans le monde que si elle administre la preuve qu'au lendemain du désastre elle est encore capable de grandes réalisations matérielles à rayonnement international » (Bozel, 1944). A défaut de faire voler des avions français – la France ne possède pas l'industrie aéronautique nécessaire – « c'est à l'aéroport de débarquement que doit commencer pour la France la concurrence avec l'étranger ». Il faut donc que les avions passent par Paris. Il faut capter le flux. Puisque, poursuit Bozel, « le transport aérien de masse est une réalité de notre temps », il ne peut être question de construire un simple aérodrome mais bien un véritable « port aérien » qui, au delà des installations techniques, doit être pensé comme une « vraie ville nouvelle, entièrement conçue pour les services multiples qu'elle aura à rendre et prête à toutes les extensions et toutes les transformations du progrès ». Il convient enfin, pour mener ce projet à bien, de trouver des « techniciens de grande classe », des hommes « énergiques, compétents, imaginatifs, lucides, doués d'initiative et de caractère, en un mot de vrais pionniers », et de les grouper en « une équipe cohérente et indépendante, entièrement au service de l'idée » (Bozel, 1944 : 7-24).

L'« Aéroport de Paris », créé par l'ordonnance du 24 octobre 1945, ne ressemble guère à l'idéal imaginé par Bozel. L'aéroport est certes fondé comme entité juridique propre, distincte de l'Etat. On retrouve en cela la marque de la référence aux ports maritimes autonomes chère à Bozel, qui avait à cœur de créer un « aéroport autonome », c'est-à-dire un « organisme gouvernemental autonome, à budget propre et doté de pouvoirs étendus, analogue par exemple au port autonome de Bordeaux ». Il n'en reste pas moins que l'Aéroport de Paris est d'emblée conçu comme l'*instrument* d'une politique d'Etat, dont il devient l'opérateur privilégié. Les contours de l'établissement s'en trouvent substantiellement modifiés. Ils ne renferment plus, comme le suggérait Bozel, une « idée directrice » mais le détail de la charge, aussi vaste soit-elle, qu'il lui revient de gérer. L'autorité en la matière reste donc dans le giron de l'Etat. Celui qui, aujourd'hui encore, est présenté comme le père fondateur d'Aéroport de Paris ne dirigera jamais l'établissement. Il reste toutefois de cette utopie première, reformulée par le droit – via le ministère de l'Air – une caractéristique durable d'Aéroports de Paris qui ne cessera, tout au long de son histoire, de composer avec des fondements qui, inscrits dans le droit, lui confèrent une large marge de manœuvre, un pouvoir d'action considérable sans autorité véritable toutefois sur l'objet dont il a la charge – le secteur aéroportuaire.

La formation des compétences aéroportuaires

L'ordonnance de 1945, dont les dispositions figurent aujourd'hui encore dans la partie législative du code de l'aviation civile, définit ainsi la mission de l'établissement : « aménager, exploiter et développer l'ensemble des installations de transport civil aérien ayant leur centre dans la région parisienne et qui ont pour objet de faciliter l'arrivée et le départ des aéronefs, de guider la navigation, d'assurer l'embarquement, le débarquement et l'acheminement à terre des voyageurs, des marchandises et du courrier, transportés par air, ainsi que toutes installations annexes » (art. L.251.2). S'il est difficile d'extraire de ce texte, qui fonde l'Aéroport de Paris, une idée directrice pour l'entreprise, la mission ainsi explicitée semble d'emblée suffisamment ouverte pour permettre tous les développements possibles. Résumée aujourd'hui en « créer, aménager, exploiter et développer les aéroports et aérodromes civils de l'Etat dans un rayon de 50 km du centre du Paris ¹ », elle comporte une part d'indéterminé qui semble lui être constitutive. La formule, quoique assez elliptique, en dit cependant long sur la fiction juridique maintenue depuis

1. Aéroports de Paris, *Mémento 2001-2002*, Direction de la communication et de l'environnement, août 2002.

1945, et que l'on peut détailler ainsi : Aéroports de Paris est chargé de déployer une compétence aéroportuaire (« créer, aménager, exploiter et développer les aéroports »), en vertu d'une délégation de souveraineté de l'Etat (il s'agit des « aéroports et aérodromes civils de l'Etat »), compétence qui se constitue et s'éprouve sur un domaine particulier (« dans un rayon de 50 km du centre du Paris »). Comme ailleurs en effet l'Etat, soucieux que les services publics soient gérés industriellement, en a confié la charge à un établissement *ad hoc*. Le maillon que constitue l'aéroport doit contribuer à la rentabilité du secteur du transport aérien. La délégation de souveraineté qui en découle s'applique, dans le cas de l'Aéroport de Paris, avant tout au domaine que constitue l'aéroport ¹. Le principe des redevances aéroportuaires, taxes perçues au titre de l'usage d'un service public, manifeste cette délégation de souveraineté tout comme la qualité d'« agent du pouvoir central » du directeur général, institué comme représentant de l'autorité de l'Etat sur les plates formes ². Par ailleurs, celui-ci est également, plus classiquement, « agent d'exécution du Conseil », Aéroports de Paris étant « géré par un Conseil d'administration assisté d'un directeur général ». Toutefois, contrairement à ce qui prévaut ailleurs, les conditions de nomination prévues par les textes ne spécifient aucun critère de compétence. Le directeur général est « nommé par décret pris en Conseil des ministres sur la proposition faite par le ministre chargé de l'aviation civile après consultation du Président du conseil d'administration » (art. R.252.16). En guise de comparaison avec un modèle qui fait référence, rappelons les termes de l'article 20 de la loi de nationalisation de l'électricité du 8 avril 1946 qui stipule que « les directeurs généraux sont nommés par décret délibéré en Conseil des ministres, puis sur le rapport des ministres de l'Economie nationale et de la Production industrielle et choisis parmi les personnalités de compétence éprouvée dans la profession ». Rien de tel à Aéroports de Paris. Si, dans les faits, de nombreux directeurs généraux viendront des ports autonomes, aucune disposition relative à une compétence déterminée n'est inscrite dans les textes. A l'évidence, la corporation électrique n'a pas son équivalent dans le secteur aéroportuaire. La compétence en la matière serait, à l'instar de la mission d'ADP, trop indéterminée pour que l'on puisse y faire référence. Enfin, le domaine constitue

1. L'ordonnance de 1945 établit dans son article 3 (article L.251.3 du code de l'aviation civile) les éléments qui font partie de l'aéroport : aérodromes ouverts à la navigation aérienne civile situés dans un rayon de 50 km du centre de Paris, voies d'accès aux aérodromes, routes aériennes réservées aux transports commerciaux, dispositifs de protection de ces routes, installations et dépendances rattachées à l'aéroport.

2. Il détient à ce titre l'« autorité sur le personnel de l'Etat relevant des services de Sécurité de la Navigation Aérienne » et « il coordonne l'action de tous les services publics en ce qui concerne les affaires intéressant directement l'exploitation de l'aéroport » (article R.252.19 du code de l'aviation civile).

dés l'origine un support de valorisation du patrimoine. L'intérêt public à ADP se loge également dans la valorisation du sol. L'établissement est ainsi autorisé par l'ordonnance de 1945 « à accepter des concessions et des affermage ou à prendre des participations se rattachant à son objet ou présentant un intérêt direct et certain pour l'aménagement et le fonctionnement de l'Aéroport » (art. L.251.3). Le principe de spécialité, qui régit strictement le développement de certains services publics, semble moins contraignant à ADP qu'ailleurs tant les compétences aéroportuaires semblent par essence en continuelle redéfinition, à l'instar de la fonction, éminemment ouverte, de l'établissement – créer, développer, aménager ¹.

En pratique ADP n'a pas cessé d'élargir le champ de ses compétences. Mais force est de constater qu'il a également peiné à produire un discours institutionnel susceptible de fonder la cohérence de l'ensemble disparate qu'il semblait parfois constituer. Les principaux projets qui ont ponctué l'histoire de l'entreprise en témoignent ². Les décisions du juge également qui, en l'absence d'une qualification juridique claire (ni EPIC ni EPA) concluent à un « établissement public à deux visages » relevant, selon les cas, de la juridiction administrative ou judiciaire. Les syndicats enfin, face au flou du discours institutionnel, se focalisent sur la défense du statut du personnel, au risque d'une dérive autoréférencielle conduisant à ce que le statut devienne sa propre référence aux yeux des agents (Supiot, 1996). Manifestement, la relative indétermination de la mission de l'établissement et l'ensemble complexe qu'il semble être devenu desservent la production d'un discours unificateur, d'où qu'il vienne.

Pourtant, au vu des textes qui le régissent comme des références tacites qui l'accompagnent (le port), on pourrait dire qu'aujourd'hui comme hier, Aéroports de Paris capte et agence des flux (avions, passagers, marchandises), sur la base du patrimoine que constitue son territoire. Certes les flux ont changé, les connexions et les services qu'ils imposent se sont démultipliés. Les plates formes n'ont plus le même visage, pas plus que l'activité d'ADP. Vente de produits immobiliers, de prestations industrielles et télécoms aux entreprises présentes sur le site, exportation de prestations d'ingé-

1. Aujourd'hui, dans le cadre du projet de transformation de l'établissement en société anonyme, l'abandon officiel de tout principe de spécialité qui découle de ce nouveau statut est présenté, en interne, comme une manière de « sécuriser » certaines activités commerciales notamment dans lesquelles l'établissement s'était de fait et de longue date engagé.

2. Faute de trouver un référentiel unique, les projets d'entreprise présentent souvent une lecture duale de l'activité d'ADP : « ADP autorité aéroportuaire et entreprise de pointe » [Projet d'entreprise, ADP, 1985], « ADP autorité aéroportuaire et opérateur en concurrence » [Actualisation du plan triennal 1999-2001, document remis au conseil d'administration du 21 septembre 2000, p.36].

nierie aéroportuaire, conseil et études en génie civil, services d'assistance en escale, exploitation et maintenance des installations s'y côtoient pour former ce qui constitue aujourd'hui une vaste compétence aéroportuaire, que l'on pourrait définir comme une capacité de territorialisation : lorsqu'il agence des flux, en France ou à l'étranger, à terre ou dans les airs, Aéroports de Paris élabore un territoire. A l'instar des villes qui « territorialisent des flux en les fixant, sur un mode souvent extraordinairement déterritorialisé » (Duclos, 2002 : 6), ADP trace un territoire qui n'est pas réductible à son domaine. Ce territoire est formé par la capacité de l'aéroport à polariser le réseau mondial du transport aérien, à territorialiser et à agencer des flux sur le nœud d'échanges qu'il constitue. L'indétermination de la mission était sans doute nécessaire à la création de cette compétence, par définition ouverte, quitte à ce qu'elle n'apparaisse *a posteriori* que comme le fruit, un peu hasardeux, d'un développement tous azimuts ¹.

Dans l'espace du travail, cette indétermination pèse toutefois sur la manière dont peut être fondé le rapport des salariés à l'entité ADP. Le statut du personnel, qui institue la communauté de travail constituée par l'établissement, n'est pas contemporain de celui-ci. Le décret d'application (1947) de l'ordonnance de 1945 relatif à l'organisation des pouvoirs (CA/directeur général) et au régime financier de l'aéroport prévoit, à l'origine, « des statuts » du personnel, à l'instar de ce qui prévaut dans les ports maritimes autonomes. Ce n'est qu'en 1955 que l'ensemble des corps de métiers sont regroupés sous un statut du personnel unique, propre à l'établissement. Largement négocié comme ailleurs, le statut ne semble pas incarner à ADP, en première instance, une « déontologie professionnelle commune aux dirigeants et aux dirigés » (Supiot, 1996 : 118) autour d'une œuvre à entreprendre. Solution naturelle dans le cas d'une délégation de souveraineté de l'Etat pour la gestion d'un secteur d'intérêt général, le statut du personnel médiatiserait moins ici un ensemble de droits et devoirs, qu'il ne soutiendrait l'existence et le maintien de compétences et de métiers hétérogènes au service d'une mission, on l'a vu, relativement indéterminée. Dans ces conditions, la dérive auto référentielle analysée par Supiot n'en est rendue que plus aisée. Le syndicalisme, enfin, est principalement catégoriel. En l'absence d'un discours

1. On comprend mieux pourtant qu'Aéroports de Paris puisse alors s'appuyer sur cette compétence territorialisante (prestations d'ingénierie aéroportuaire à l'export) et déterritorialisante (conseil en génie civil pour le tremplin de saut à ski de Courchevel ou le terminal français du tunnel sous la Manche) pour développer l'étendue de son offre hors des plates formes parisiennes. En effet ADP, comme agencement de reterritorialisation est également, comme tel, « composite par essence (l'agencement est un "composite qui agit et même pense à sa manière propre" (Girin, 1995, p. 247)), (et) son hétérogénéité peut créer des voisinages inattendus, des solidarités nouvelles et donc des connexions imprévues qui sont un vecteur de déterritorialisation » (Duclos, 2002, p. 7).

institutionnel fort sur les fondements de l'établissement, la construction des intérêts collectifs à ADP puise en effet davantage dans la référence aux métiers, supports de l'implantation syndicale sur le terrain, que dans la référence à un projet propre à l'aéroport ¹.

L'ensemble du système de relations professionnelles d'Aéroports de Paris est empreint de cette économie singulière de l'établissement public.

Représentation institutionnelle et construction du lien social

Un dispositif institutionnel de représentation hybride dès l'origine

En 1955, le statut prévoit des délégués du personnel et un « comité consultatif ». Ce dernier, directement emprunté au Port Autonome du Havre dont sont issus les premiers dirigeants de l'Aéroport de Paris, est chargé d'« étudier toutes questions et toutes suggestions relatives au développement (de l'établissement), à son fonctionnement, à l'amélioration du rendement et aux conditions collectives de travail ». A ce modèle de la décision éclairée, héritier du secteur public, se substitue en 1969 celui de la prise en compte de l'intérêt du personnel : le comité consultatif est remplacé par un comité d'entreprise de droit commun. La direction ne cache pas, à l'époque, les craintes qu'elle nourrit à propos de cette évolution, les « lourdeurs de fonctionnement et les ralentissements » qu'elle redoute « (du fait) du caractère obligatoire des consultations et avis préalables du comité d'entreprise en différentes matières ² ». Le dispositif de représentation procède donc, à l'origine, d'une double filiation : l'influence du modèle public d'un côté, de l'autre la référence au droit commun qui témoigne à sa façon de la mission de gestionnaire de l'Aéroport de Paris, chargé d'une affaire – l'exploitation de l'aéroport – qui doit être profitable. Il manifeste ainsi l'entre-

1. L'implantation syndicale s'effectue à l'origine selon des logiques métiers. Schématiquement, la CGT est traditionnellement implantée dans les ateliers, suivie par la CFDT, la CGT-FO l'est davantage dans les métiers d'exploitation et proche de l'avion, et la CFTC, très implantée jusque dans les années 1970, est aujourd'hui principalement présente chez les pompiers. Le Syndicat Autonome du Personnel d'ADP (SAPAP), créé en 1984 et déclaré représentatif en 1988, est plutôt présent dans les métiers de l'exploitation. On retrouve, avec la dimension professionnelle de l'action syndicale, la proximité avec d'autres modèles (par exemple celui de la marine marchande : Denis Segrestin, 1985 ; Catherine Paradeise, 1984). En 2002, les résultats aux élections des délégués du personnel sont les suivants : CGT (31,6 %), CGC (16,3 %), SAPAP (16 %), CGT-FO (15,7 %), CFDT (14,7 %), CFTC (5,7 %). Les résultats à l'élection des représentants du personnel au comité d'entreprise sont identiques, à l'exception de : CGT (31,1 %), CGC (16,6 %), SAPAP (16,2 %).

2. Procès verbal de la 218^{ème} réunion du Conseil d'administration, Aéroports de Paris, octobre 1968, allocution du directeur général relative à la transformation du comité consultatif en comité d'entreprise.

deux institutionnel dans lequel se situe l'établissement. La tendance, qui se poursuivra ensuite, à un rapprochement continu du droit commun est notamment le fait des organisations syndicales. Cette évolution générale est actée dans une révision statutaire de 1991 qui opère, à la demande de la tutelle, un alignement sur le régime de droit commun.

Aujourd'hui, le dispositif institutionnel de représentation focalise un certain nombre de critiques. Les institutions de représentation ne constituent manifestement plus, aux yeux des dirigeants, le lieu privilégié de construction d'un accord. L'instance des délégués du personnel comme le comité d'entreprise se voient pareillement reprocher un excès d'institutionnalisation qui pèserait sur leur capacité à instruire les questions dont ils sont saisis. De fait, que l'on y traite d'un projet de réorganisation ou de l'application d'une directive européenne, les débats en comité d'entreprise s'épuisent souvent sur une confrontation entre des positions syndicales cristallisées sur l'opposition public/privé, la défense du statut et du service public contre les filialisations et une éventuelle privatisation, et une position technicienne de la direction qui invoque des impératifs économiques venus d'ailleurs. L'ensemble se solde par une difficulté de l'institution à se saisir et à débattre, en particulier, de la question des contours de l'entreprise, de sa mission et de ses fondements. Même la notion d'autorité aéroportuaire qui, quoiqu'ambigüe, semble parfois émerger pour qualifier la délégation de puissance publique de l'établissement, ne permet pas de produire une problématisation partagée. A l'évidence, cette difficulté du comité d'entreprise doit notamment être référée à l'absence d'une identité explicite et stable de l'établissement. C'est au bout du compte la capacité de cette instance à former une problématisation, à s'inscrire dans des controverses et *in fine*, à organiser le territoire d'ADP, sa clôture et ses extensions possibles qui se trouve interrogée.

L'instance des délégués du personnel et la contribution à l'actualisation de la réglementation sociale

Les critiques ne sont pas moins vives à l'encontre de l'institution des délégués du personnel. Pourtant, direction et syndicat témoignent de leur attachement à une instance qui paraît centrale dans le fonctionnement de l'établissement. Les délégués du personnel ont pour mission de « représenter le personnel de l'Etablissement dans la présentation de ses réclamations individuelles ou collectives portant sur les domaines définis par la loi ¹ ». Cepen-

1. C'est la définition qu'en donne l'article 45 du statut du personnel d'Aéroports de Paris, en référence au code du travail.

dant, si l'on cherche à qualifier le travail de cette instance, « c'est-à-dire à comprendre l'espace dans lequel se situe sa contribution » (Duclos, 1996 : 60), on constate que celle-ci occupe, à Aéroports de Paris, une place singulière dans un processus d'ajustement en continu de la réglementation sociale. Précisons qu'à l'origine l'ensemble de la réglementation sociale en vigueur était contenu dans le statut du personnel. Ce dernier est aujourd'hui largement complété par des notes établies par le directeur général ou, en pratique, le directeur des ressources humaines. Ces notes de service sont regroupées dans un épais classeur qui constitue ce que l'on nomme en interne le manuel de gestion. Il apparaît, après enquête, que l'instance des délégués du personnel à ADP se trouve au cœur de controverses relatives aux difficultés que pose inévitablement l'application de dispositions générales à des situations locales diversifiées. Représentants de la direction et élus du personnel s'y confrontent par le jeu d'opérations de qualification et d'interprétation – remontée de situations de fait dans l'instance / rappel de « ce que veut dire le texte » (Choquet, Sayn, 2000 : 111-125) ¹ – qui, portant les problèmes soulevés au delà des contours de l'instance, contribue à étendre le réseau dans lequel celle-ci peut inscrire sa contribution (l'application de telle règle dans tel secteur pose la question de son application dans tel autre secteur, mais renvoie également à telle note de service, tel protocole de fin de grève, etc.). Dans ce processus, les comptes rendus de délégués du personnel, fréquemment reconnus en interne comme source privilégiée de commentaires jurisprudentiels sur la réglementation sociale en vigueur, constituent des intermédiaires qui obligent, et contribuent à des formes d'irréversibilisation dans le traitement des questions soulevées (Callon, 1991). A l'issue d'un processus qui, rythmé par les sollicitations des élus et les réponses de la direction des ressources humaines, s'étend parfois sur plusieurs mois, voire plusieurs années, le manuel de gestion peut être révisé et complété de nouvelles dispositions relatives à des cas que les règles en vigueur ne permettraient pas de traiter (Grimault, 2002). Ainsi, l'instance des délégués du personnel remplit de fait, à Aéroports de Paris, une fonction de régulation qui la situe au cœur d'une forme de négociation infra statutaire, à visée statutaire, sur la réglementation sociale en vigueur. Dans d'autres domaines en revanche, elle est,

1. Le travail de *qualification* constitue en effet l'un des moyens d'action des délégués qui, cherchant à qualifier une situation concrète au moyen des règles disponibles et faisant ainsi accéder des situations de fait à la vie juridique, peuvent escompter que leur travail sur le terrain, puis dans le cadre de l'instance, produise des effets de droit. La direction des ressources humaines, quant à elle, organise, à l'occasion des comptes rendus de délégués du personnel notamment, le réseau des *interprétations* des textes en vigueur, travaillant de façon privilégiée la cohérence entre les textes.

plus classiquement, le lieu d'expression de réclamations auxquelles la direction apporte une réponse en séance.

Cette instance manifeste en cela le caractère hybride d'un système de relations professionnelles, dont la pratique semble parfois relever davantage de l'esprit du paritarisme que des strictes dispositions du droit commun. Au demeurant, si l'instance des DP contribue à une forme de contractualisation du manuel de gestion, c'est sans doute d'une part que l'existence d'un statut du personnel, dont il convient de garantir l'application pleine et homogène, élève la dignité du lieu. C'est d'autre part que le travail de l'instance en matière de réglementation sociale est conforté par la force d'une procédure, relative aux modalités d'application et de modification du statut et prévoyant la consultation des organisations syndicales représentatives¹. Représentants de la direction et des syndicats s'engagent ainsi mutuellement, en différents lieux. Ils œuvrent en particulier, au sein de l'instance des délégués du personnel, comme garants de la bonne application des principes statutaires dans l'entreprise. A cet égard, le système d'obligations qui se noue au voisinage de cette instance semble bien être en rapport étroit avec le caractère public de l'établissement.

L'ensemble de ces éléments permettent à l'instance des délégués du personnel de participer pleinement à la construction du lien social dans l'entreprise. Ceci est rarement concédé comme tel en interne. En manque de fondements, le fonctionnement du dispositif institutionnel de représentation peine en effet à s'explicitier. Principalement convoqué pour faire état des dysfonctionnements qui l'affecte, il fait d'ailleurs régulièrement l'objet de projets d'amélioration². ADP est alors confronté à un exercice difficile, celui d'inventer, en marchant, les fondements présents et à venir d'un dispositif qui n'a jamais relevé d'aucun modèle, et dont la théorie reste largement à faire. Le même type de difficultés pèse sur la place de la négociation collective dans l'établissement, alors même que celui-ci s'est précocement engagé dans cette voie.

1. Le statut prévoit en effet qu'« il appartient au Directeur Général de préciser, par voie de notes de service établies après consultation des organisations syndicales représentatives, les modalités d'application du présent statut ; ces notes de service sont communiquées à la tutelle ». (Statut du personnel d'Aéroports de Paris, Dispositions générales, « conditions d'application et de modification »).

2. C'est notamment dans cette perspective qu'a été envisagée, à diverses reprises, une décentralisation de l'instance des délégués du personnel.

La place de la négociation collective dans la formation du compromis social

L'accord de 1973, fondement de l'« échange politique » dans l'entreprise

A l'instar de l'ensemble des entreprises publiques, Aéroport de Paris est dans un premier temps exclu du champ d'application de la négociation collective¹. Dès 1973 pourtant, suite à un conflit très dur à l'occasion de la fermeture du Bourget, un Protocole d'Accord sur la Sécurité de l'Emploi (PASE) qui fait aujourd'hui encore figure d'accord mythique dans l'établissement est signé par les principales organisations syndicales (CGT, CFTC, CGC, CFDT²). Le PASE, signé le 9 janvier 1973, établit les « conditions d'information et de consultation du comité d'entreprise pour toute modification entraînant des conséquences sur le personnel »³ ; il définit la notion de sureffectif et crée une « commission d'examen des conditions de pourvoi aux emplois », « commission mixte » (direction et syndicats) chargée de veiller à l'application de l'accord et des procédures négociées en matière de pourvoi aux emplois. L'avenant n°1, signé par les mêmes à la même date, « considérant que la mise en service de Roissy-en-France entraînera la création de nouveaux emplois », arrête le principe de non licenciements pour une durée de 5 ans. A l'évidence, le PASE ne relève pas d'un simple accord collectif ; il contient en lui-même un principe d'échange politique d'où il tire sans doute sa force et sa durée – ses dispositions sont aujourd'hui toujours officiellement en vigueur. On parle d'échange politique lorsque, dans une négociation, l'un des acteurs (ici une direction d'entreprise) attend de l'autre (des syndicats) une participation à une forme de compromis social en contrepartie des biens consentis dans l'échange (Pizzorno, 1978). Le PASE, outre qu'il instaure un régime provisoire plus protecteur que le statut du personnel en matière de garantie de l'emploi, dote également les organisations syndicales d'habilitations accrues en instituant les procédures par lesquelles celles-ci participent au fonctionnement du marché interne de l'emploi dans

1. L'établissement figure sur la liste des entreprises à statut fixée par le décret du 11 février 1950 qui exclut les entreprises concernées du droit des conventions collectives.

2. En 1973, les résultats aux élections des délégués du personnel sont les suivants : CGT (49,12 %), CGC (19,15 %), CFTC (18,29 %), CFDT (7,25 %), CGT-FO (6,06 %). Cette même année, les résultats aux élections des représentants du personnel au comité d'entreprise sont sensiblement les mêmes, mais il faut noter la présence d'un Syndicat des Chefs de Service : CGT (50,32 %), CGC (16,71 %), CFTC (17 %), CFDT (7 %), CGT-FO (6,40 %), Syndicat des Chefs de Service (2,32 %).

3. La fermeture du Bourget conduisait alors à l'interruption de la presque totalité des activités d'ADP sur ce site, plaçant ainsi un nombre important d'agents en position de sureffectif potentiel.

l'entreprise. Il renforce ainsi l'assise d'un compromis social propre à Aéroports de Paris.

Trois ans après, le protocole d'accord sur le régime de départ anticipé est signé par l'ensemble des syndicats. Là aussi, les dispositions qu'il instaure sont complémentaires au statut¹. Aéroports de Paris éprouve donc précocement, et avant qu'il soit inscrit dans le droit, le principe de la négociation subsidiaire du statut du personnel (Saint-Jour, 1993 : 178). Notons que c'est sans doute, dans un premier temps, la relative indétermination de la sphère des relations professionnelles dans l'établissement qui permet l'introduction d'un procédé relevant alors exclusivement du droit commun (cela ne va d'ailleurs pas sans susciter les réticences de la tutelle). Le processus s'intensifie dans les années 1980. Les accords se succèdent en matière sociale : l'accord social de 1981/82 portant sur les salaires, la durée du travail, les droits syndicaux, le départ anticipé à la retraite et le régime de prévoyance est suivi par des accords sur le droit d'expression des salariés, les grilles de classification et de rémunération, le droit syndical, l'intéressement, la formation... Les signataires, traditionnellement nombreux à ADP pour ce type d'accords, le sont moins dès lors qu'est abordée la question de l'emploi. C'est pourtant sans doute, comme ailleurs, dans ce domaine que se joue véritablement la place du procédé de la négociation dans l'économie du système de relations professionnelles d'ADP.

Les négociations sur l'emploi et le renouvellement du statut de la négociation

Dés 1976, la CGT n'est plus signataire des avenants au PASE ni des futurs accords sur l'emploi. Le compromis social change progressivement de nature en même temps que se renforce le poids de nouveaux signataires (CGC et CFTC puis CFDT et enfin SAPAP). Les négociations sur l'emploi ne semblent plus constituer, aux yeux de la direction, l'occasion de réactualiser l'échange politique conclu en 1973. L'emploi, désormais promu au rang « d'équivalent général » (Thuderoz, 1998 : 12), fait l'objet de négociations qui, plus classiquement, deviennent de seuls échanges de biens quantifiables. Parallèlement, le procédé lui-même est présenté sous un nouveau jour. Ainsi, une note de la DRH aux directions opérationnelles accompagnant l'accord sur l'emploi de 1994 énonce clairement la place à laquelle prétend désormais la négociation dans l'économie du système de relations professionnelles : cet accord – signé par la CGC, la CFTC et le SAPAP –

1. Les textes statutaires ne prévoient cependant pas que le statut puisse être complété par des dispositions de nature conventionnelle.

« manifeste la volonté de l'établissement de donner à la politique d'emploi une dimension contractuelle ». La pratique contractuelle supplante, aux yeux de la direction, le dispositif statutaire tout comme celui institué par le PASE en matière d'organisation du marché interne du travail, dans le processus d'élaboration de la politique de l'emploi. Le contenu des accords traduit également cette orientation. En 1994, l'échange se solde notamment par l'intégration d'agents en contrat à durée déterminée, en contre partie de la création d'un nouveau type de contrats (temps partiel annualisés) ; il ne s'agit plus de négocier les formes d'une participation conjointe de la direction et des organisations syndicales à un compromis social, socle commun susceptible d'obliger les parties dans la construction des stratégies collectives.

Si la négociation ne renouvelle plus un échange politique, elle participe en revanche directement à la création du droit. Comme le constate Maggi-Germain en effet, « la place désormais accordée à la négociation collective a véritablement changé. Elle n'intervient plus à l'appui de l'acte unilatéral mais comme un mode de création du Droit, au même titre que le statut et ses règlements d'application » (Maggi-Germain, 1996 : 125). Simultanément toutefois, la solidité des accords voire l'identité même des négociateurs semblent avoir été affectées. Dans un échange politique en effet, « les partenaires n'échangent pas seulement des biens quantifiables, mais aussi le sens de leur action » (Rehfeldt, 1991 : 332). Chaque nouvel échange devient alors l'occasion d'actualiser une visée commune, mais aussi de « préciser, confirmer ou redimensionner l'identité (des acteurs) » (*idem*) participant à la négociation. La dilution de l'échange politique à Aéroports de Paris a affaibli l'engagement des acteurs dans les processus de négociation – d'où le sentiment, parfois, des signataires d'avoir été trompés –, grevant la force des accords et risquant, *in fine*, de pénaliser leur mise en œuvre. La difficulté à nouer des échanges politiques n'est certes pas propre à ADP. Elle tient pour partie au flou dans lequel le procédé de la négociation a longtemps été maintenu dans les entreprises publiques à statut (Saint-Jour, 1993). A Aéroports de Paris, le caractère relativement indéterminé du champ de la négociation collective reflète cependant une difficulté plus générale de l'établissement à fonder et à formaliser les agencements particuliers, souvent hybrides, selon lesquels s'organisent les relations collectives de travail en son sein, au risque de se priver des potentialités qu'ils contiennent.

Conclusion

Les relations professionnelles à Aéroports de Paris, sur la scène institutionnelle comme sur la scène contractuelle, forment aujourd'hui un champ faiblement procéduralisé. Le rapprochement que nous avons opéré entre

l'organisation des relations professionnelles et les caractéristiques propres de l'établissement (mission et fondements), invite à penser cette faible procéduralisation comme un effet de dispositif. L'indétermination de la mission, laissant place à de multiples ouvertures possibles, le caractère hybride et peu formalisé des pratiques de représentation des intérêts collectifs, et enfin la relative transparence à laquelle semblent vouées un certain nombre de procédures internes, ont peut-être constitué la réponse – renouvelée – à une nécessité stratégique dominante : faire de l'aéroport ce lieu hybride, au service d'une logique de souveraineté et apte à accompagner le développement du secteur du transport aérien. Il n'en reste pas moins que cela crée une difficulté à instituer, dans le giron de l'établissement ou dans l'espace aéroportuaire, de nouveaux agencements susceptibles de soutenir la construction des intérêts collectifs d'acteurs qui, toujours plus divers du fait d'un mouvement déjà ancien d'externalisation¹, contribuent au développement des plates formes aéroportuaires. Plus généralement, il semble que la mise en rapport des processus de constitution – ou de restructuration – des entreprises et des formes juridiques et procédurales disponibles – et mobilisées – pour organiser les relations professionnelles en leur sein (flou ici d'un projet institutionnel mais création d'un statut du personnel en vertu de la dimension publique de l'établissement ; introduction d'IRP de droit commun en référence à une préoccupation de rentabilité de l'exploitation aéroportuaire mais difficulté à asseoir les fondements de ces IRP dans un établissement public, etc.), constitue une clé de lecture du fonctionnement des systèmes de relations professionnelles susceptible de rendre compte des permanences mais aussi des lignes de fracture qui les traversent et qui, investissant le milieu toujours singulier que constitue l'entreprise, contribuent à le faire évoluer.

1. Le texte de 1945 prévoit en effet que l'établissement est autorisé à « concéder (et) affermer les différents ouvrages et services dépendant de son exploitation ».

Références bibliographiques

- Bozel A. (1944), L'Aéroport de Paris, Note, Paris.
- Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in Boyer R., Chavance B., Godard O. (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes Etudes en sciences Sociales, pp.195-230.
- Choquet L.H., Sayn I. (2000), « Droit de la Sécurité sociale et réalité de l'organisation : l'exemple de la branche famille », *Droit et Société*, 44/45, pp.111-125.
- Duclos L. (2002), « Les approches du territoire », Document d'étude, CGP, Séminaire SAS.
- Duclos L. (1996), Le paritarisme des conseils d'administration des caisses d'allocations familiales, la médiation des instances de représentation dans la production des services publics, Rapport de recherche, GIP Mutations Industrielles.
- Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Florence Charue-Duboc, éd., *Des Savoirs en action*, Paris, L'Harmattan.
- Grimault S. (2004), « L'instance des délégués du personnel et l'actualisation de la réglementation sociale dans une entreprise du transport aérien », in *L'action publique au travail*, Deroche L. & Jeannot G. (coord.), Octares, Toulouse.
- Laroche H., de Montricher N., Nieieertz N. (1992), « Le modèle Aéroports de Paris », OIP-Anvie, Paris.
- Maggi-Germain N. (1996), Négociation collective et transformation de l'entreprise publique à statut, L.G.D.J., E.J.A., Paris.
- Paradeise C. (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, XXV-3, pp.352-375.
- Pizzorno A. (1978), « Political exchange and collective identity in industrial conflict », in Cruch & Pizzorno (eds), *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968*, vol. 2, Londres, Mc Millan, pp.277-297.
- Rehfeldt U. (1991), « L'échange politique difficile. Les stratégies syndicales en Italie 1975-1990 », *Sociologie du travail*, n°3.
- Saint-Jours Y. (1993), « La contractualisation subsidiaire des statuts du personnel des entreprises publiques », *Droit Social*, n°2.
- Segrestin D. (1985), *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Paris, Fayard.
- Supiot A. (1996), « Malaise dans le social », *Droit social*, n°2, pp.115-120.
- Thuderoz C. (1998), « Analyse sociologique et lexicographique d'une négociation sociale », *Cahiers des relations professionnelles*, « La négociation de l'emploi dans l'entreprise », n°12, pp.9-15.