

Nouveaux besoins, attentes et modes d'expression des salariés pour influencer sur la gouvernance de la Compagnie et sur le travail réel

L'entreprise Air France est représentative de ce qui se joue dans la société française. La désaffection politique et syndicale, la montée des réseaux sociaux, la défiance vis-à-vis des médias, les réticences face aux sondages, les consultations sans suite, la faillite des baromètres sociaux ou l'émergence de collectifs prouvent l'existence d'un malaise profond, fondé sur des difficultés de communication, nourri de frustrations et marqué de reculs sociétaux. Cependant, les opportunités d'amélioration ne manquent pas. Les salariés souhaitent s'exprimer et prendre le contrôle de leur vie de travailleurs. Cela s'accompagne d'une exigence de démocratie, sous-tendue d'une recherche de sens et de valeurs. L'évolution de la pratique des relations sociales nécessite enfin une nouvelle culture managériale.

De nouveaux modes et espaces d'expression

Sandrine Foulon, rédactrice en chef d'Alternatives économiques

Traditionnellement attachés aux vieux médias, les syndicats ont-ils manqué le virage des réseaux sociaux ? C'est ce que semble indiquer le succès des Gilets Jaunes qui ont mobilisé la population directement sur les réseaux sociaux, sans filtre syndical ou politique. Ils constituent le premier mouvement social qui ne part pas de l'entreprise et qui est parallèle au champ syndical : bien qu'autoconstruit, il a su s'inscrire dans la durée, notamment en investissant massivement les réseaux sociaux. Mais si ces nouveaux lieux d'expression directe répondent aux attentes des jeunes militants et jouent sur le caractère viral des publications, ils attirent en masse sans fédérer. Autre outil à la mode, mais à double tranchant, le référendum d'entreprise a le défaut du questionnement binaire, tout en pointant des contextes où démocratie et dialogue social semblent mis à mal. Transformant les salariés en juges de paix, ce référendum a pourtant toujours pour objectif de faire baisser le coût du travail dans une logique accrue de flexibilité. En cela, il rejoint les accords de performance collective qui s'imposent aux salariés pour des durées indéterminées. La nécessité de nouveaux espaces de dialogue est donc criante, mais en dépit de la loi PACTE, les instances de gouvernance comptent peu d'administrateurs salariés. Et les nouveaux CSE ne laissent pas d'inquiéter puisque 60 % des représentants du personnel anticipent une dégradation du dialogue social, une disparition du travail dans les réflexions et une perte de proximité entre élus et salariés.

L'entreprise au cœur du système de relation sociale

Stéphane Sirot : historien, spécialiste des relations sociales

Les syndicats ont été les premiers à pratiquer le référendum dans le champ des relations sociales. Cependant, les pratiques référendaires semblent moins répondre à une demande des salariés qu'illustrer un archaïsme très français. Dans les systèmes co-gestionnaires, la place et la légitimité de l'acteur collectif sont telles que le référendum n'est pas utile. Dans le système français, l'entreprise est le lieu de la régulation conflictuelle des rapports sociaux, l'ayant même constitutionnalisée avec le droit de grève. De fait, les salariés semblent plutôt réticents face aux sondages et autres baromètres, mais aussi déçus par des consultations non suivies d'effet : ils affirment leur volonté d'imposer la variable individuelle dans les rapports sociaux, et ce depuis les lois Auroux de 1982. Face à un contenu du travail qui demeure de la seule décision des directions d'entreprise, les salariés attendent des relations plus directes avec la hiérarchie, dans le cadre d'un dialogue social informel où le recours aux syndicats semble secondaire, voire évité. Loin d'un désaveu massif vis-à-vis des organisations syndicales, les travailleurs déplorent cependant que celles-ci ne comprennent pas leurs vrais besoins. Leur participation au dialogue social doit renforcer la variable démocratique dans l'entreprise afin de renforcer l'autonomie et non la subordination. Pour

Nouveaux besoins, attentes et modes d'expression des salariés pour influencer sur la gouvernance de la Compagnie et sur le travail réel

que syndicats et IRP ne soient pas laissés de côté, ils doivent réinventer leur manière de communiquer auprès des salariés, via les réseaux sociaux ou les outils dématérialisés, afin de gagner en rapidité de réponse et d'intégrer chaque individu dans la démarche collective. Enfin, la pierre angulaire du dialogue social est évidemment l'information/formation sans laquelle il est impossible de prétendre qu'entreprise et syndicat sont des partenaires.

La dimension travail

Mathieu Detchessahar, universitaire spécialiste du dialogue au sein des organisations

Les IRP sont les derniers espaces où l'emploi et les conditions d'emploi peuvent être discutés, mais les lieux dans lesquels se saisir du travail et des conditions de travail ont quasiment disparu, et ce alors que les exigences pesant sur le travail opérationnel sont plus fortes que jamais. Il est aberrant que l'organisation du travail empêche justement de bien travailler et fasse perdre toute notion de sens du travail. Pour revenir au concret, pour rendre de la valeur au travail accompli et pour lutter contre le divorce grandissant entre mission et service, le dialogue est indispensable, tant horizontal entre collègues que vertical avec la hiérarchie. Trois transformations macro génèrent ce divorce : la course au gigantisme, la technologisation de la bureaucratie avec l'illusion du pilotage à distance des organisations et la financiarisation de l'entreprise avec le poids de l'actionnariat. Il appartient aux syndicats de refaire du travail opérationnel un objet de dialogue central dans les organisations, pour que cette question s'inscrive durablement dans les routines de fonctionnement et de réflexion. Puisqu'ils orientent tout autant qu'ils suivent la politique de l'entreprise, les syndicats doivent assumer un rôle pivot et assurer l'avenir du dialogue social.

L'intelligence collective massive

Franck Escoubès, co-fondateur de Bluenove

Le salarié étant également un citoyen, il dispose d'un droit inaliénable d'expression dans l'espace public, droit renforcé par une nouvelle génération de décideurs qui fait confiance aux collaborateurs. Dans le cadre de l'intelligence collective massive, les salariés peuvent apporter des solutions aux problématiques managériales, voire impulser des décisions stratégiques. Tirer profit du capital intellectuel collectif crée de l'engagement, mobilise les énergies, accélère le déploiement des projets et valorise le corps social. Reste à imaginer des formes d'action collective faisant la part belle à des communautés de grande taille, entreprises ou pays. L'exemple du Grand débat national est frappant : Bluenove a traité les participations (environ 1,2 million) et en a fait émerger 700 propositions de politiques publiques, ce qui prouve l'appétence des citoyens pour le dialogue collaboratif. Ramené au niveau de l'entreprise, ce genre de concertations repose sur la prise de conscience de l'importance des corrélations entre les points de vue : consensus et clivage ne sont pas des antagonistes irréconciliables, mais les dynamiques naturelles d'un échange entre deux parties. De cela découle la nécessité d'intégrer une culture des controverses dans l'entreprise : le désaccord ne marque pas la fin du dialogue, mais lui redonne un élan. Par ailleurs, mettre en avant la pluralité des préférences individuelles permet d'attaquer le discours stratégique institutionnel souvent monolithique de l'entreprise. Il faut évidemment redonner du poids à la parole et au verbatim, pour entendre des propos non formatés traduisant des ressentis et besoins concrets. Ces concertations augmentent la qualité du dialogue dans lequel les organisations syndicales ont toute leur place, mais font surtout évoluer le rôle du management. Il est important de ne plus être gouverné par les règles, de passer de l'hétéronomie à l'autonomie, ce qui suppose de ne pas supprimer le middle management qui assure la liaison entre le collectif des salariés et le niveau décisionnel de l'entreprise.

La position des syndicats

La légitimité des organisations syndicales s'illustre par le faible taux d'abstention lors des élections professionnelles. Néanmoins, les représentants des syndicats sont plutôt favorables à l'idée de repenser le rôle de leurs organisations respectives au regard des évolutions sociétales, considérant que le syndicalisme est sans doute victime de ses victoires passées, comme la définition du Code du travail et de nombreux acquis sociaux. Cependant, le niveau politique de l'entreprise doit également se remettre en question et se réformer. Les organisations syndicales déplorent une absence de dialogue. Quasi systématiquement, la direction de l'entreprise présente ses idées lors de réunions peu dynamiques, souvent avec une novlangue incompréhensible et par le biais de supports trop abstraits. Ce monologue social dont elle se rend coupable ne semble pas marqué au coin du bon sens tant les propositions sont souvent éloignées de la réalité du terrain, des besoins concrets des salariés et des problématiques qu'ils rencontrent au quotidien. Pour certains managers, le dialogue social semble être tout à la fois la source de tous les espoirs et de toutes les peurs. Mais contrairement à ce que peut penser la direction, l'expression d'une frustration n'est pas une résistance au changement : au lieu de passer en force, la direction doit rouvrir le dialogue. Il n'est d'ailleurs pas anodin que les personnels navigants soient très largement syndiqués : le Code du travail ne les protégeant pas assez, ils ont recours aux syndicats pour faire valoir et respecter leurs droits.

Nouveaux outils d'intelligence collective : quelles possibilités ?

Yves Deshayes, président du SNPL national et Patrick Vincent, membre du SNPL

Dernier syndicat corporatiste du monde aérien, le SNPL implique ses adhérents dans les décisions : les accords d'entreprise et nationaux sont visés par le Conseil national du syndicat (100 personnes) et par les conseils d'entreprise (au moins 50 personnes). En outre, chaque accord majeur est soumis à un référendum des adhérents dont la décision est appliquée par le SNPL. Il existe en outre un baromètre permanent au niveau du bureau Air France et chaque section dispose d'outils informatiques de sondage. En réponse à un reproche de manque d'écoute des adhérents avant les négociations, le syndicat a lancé une expérimentation : quand les adhérents demandent par pétition qu'un sujet soit abordé, cela est fait dans le conseil d'entreprise concerné ou au Conseil national, et entériné par un vote. Cependant, lors de la longue grève de 2014, des adhérents du SNPL ne se sentaient pas représentés. Pour contrer la frustration de ne pas pouvoir s'exprimer, ils ont constitué un collectif de 220 personnes afin de communiquer auprès des pilotes sur l'amélioration du dialogue social par le droit d'expression des pilotes. Ce faisant, le collectif s'est attiré les foudres des syndicats qui ont estimé être contournés et ont demandé à la DRH de lui interdire de tracter dans les casiers, et ce alors que la direction appréciait que le collectif fasse bouger les lignes. Loin de la croyance selon laquelle le groupe est inaudible, l'intelligence collective doit se faire entendre grâce à de nouveaux outils. Les pilotes utilisent FORDEC pour gérer des crises en vol, afin d'optimiser la prise de décision en mobilisant le personnel volant présent à bord. Il faudrait décliner cet outil dans le dialogue social, étant entendu que ce dernier n'est possible que si le dialogue est pratiqué au sein du groupe avant d'être ouvert avec les partenaires sociaux. C'est là toute l'utilité du forum adhérents du SNPL : les échanges sont encadrés par une charte et leur synthèse permet d'identifier des sujets sensibles. Toutefois, mettre des outils d'expression à disposition des salariés ne suffit pas : encore faut-il bien les utiliser pour ne pas générer de frustration ou de défiance. Le réseau social de l'entreprise Air France en est un exemple fâcheux : les personnes qui y déposent des idées ou des demandes ne sont connectées à aucun levier de pouvoir, car l'outil est géré par le middle management, sans lien avec les décideurs ou les syndicats.

Quand les individus sont consultés, leur expression ne doit pas rester lettre morte.

Comment passer à l'action ?

Pierre Jollivet, cabinet Boson Project

Au lieu de regrouper dans une logique catégorielle, les syndicats doivent viser une logique de concrétisation : ce n'est qu'ainsi qu'ils défendront le collectif de demain, et ce d'autant plus en privilégiant la proactivité à la réactivité. Missionné par le COMEX en 2018, le Boson Project a reçu 150 collaborateurs en entretien et organiser des task forces sur diverses problématiques afin de trouver et tester des solutions. Air France est un fleuron de l'entrepreneuriat français, mais elle est fracturée entre la tête et la base, entre les métiers et dans son histoire. Plutôt qu'une crise de la représentativité, il y a une crise de l'efficacité : les processus délibératifs et les outils collaboratifs ne sont intéressants que s'ils permettent de passer à l'action. S'en tenir à la réflexion ne peut que complexifier la transformation d'Air France. Au premier abord, l'entreprise semble impossible à réformer, même après l'arrivée de Ben Smith, sorte d'homme providentiel. Mais grâce à l'intelligence collective, Air France peut réussir sa réforme, voire créer le modèle de l'entreprise française du 21^e siècle. Pour cela, les trois collectifs que sont les PNT, les PNC et les PS doivent se retrouver de manière transversale autour de sujets fédérateurs, anciens ou nouveaux, comme la sécurité des vols ou le développement durable.

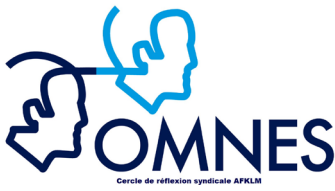
Le changement chez Air France

Amel Hammouda, DGA transformation et réseaux d'Air France

Près de 25 000 salariés sont inscrits sur Yammer, pour échanger bonnes pratiques professionnelles et passions personnelles. Le programme d'entrepreneuriat « Booster le futur » a enregistré 2 200 inscriptions en 2018, recueilli 120 projets et accompagné 4 équipes jusqu'à l'incubation. Le dispositif GAINP permet d'assurer la sécurité technique des vols. Ces outils combinent les compétences afin de résoudre des difficultés. Mais quid de la transversalité dans une entreprise silotée avec des métiers très différents ? Puisqu'il est impossible de mettre à plat le modèle social de l'entreprise en une seule fois, il faut commencer par le niveau managérial et réfléchir sur la reconnaissance des individus. Celle-ci ne doit et ne peut pas être que financière : il existe d'autres leviers de valorisation et de motivation des équipes. En outre, la reconnaissance doit être réciproque, syndicats et salariés devant reconnaître les efforts et accomplissements de l'entreprise. Quant à la transformation managériale, elle se fait dans la durée : multiplier les expériences de coconstruction ne fera que prouver leur utilité. La gageure est évidemment de réconcilier une gouvernance très verticale et un collaboratif horizontal, sans confondre coconstruction et codécision, car il est indispensable de respecter les mandats de chacun. Ce n'est qu'en écoutant le plus grand nombre que seront formalisées les valeurs de l'entreprise, ces dernières ne pouvant pas être décrétées par le COMEX ou un quelconque homme providentiel. Enfin, face aux réformes qui semblent prendre sans jamais rendre, la direction doit faire un effort de communication pour expliquer que chaque économie sert la rentabilité de l'entreprise, pour réinvestir ou dégager des marges.

Conclusion par Stéphane Sirot et les animateurs

Toute organisation doit tenter d'être le reflet de ceux qui la font vivre au quotidien, sous peine d'une dichotomie entre opérationnels et décideurs. Par ailleurs, si le numérique a bouleversé les modes de communication, il ne doit pas sonner le glas des pratiques traditionnelles que sont les tracts et les rencontres directes avec les salariés. Il faut aussi prendre garde que le numérique ne surreprésente certaines catégories ni ne surévalue



Nouveaux besoins, attentes et modes d'expression des salariés pour influencer sur la gouvernance de la Compagnie et sur le travail réel

certaines préoccupations au détriment d'autres, car les individus ne sont pas égaux face aux nouveaux outils. Enfin, il serait bon d'employer le numérique pour réduire la concurrence entre organisations syndicales et les faire dialoguer. Il ne s'agit pas d'atteindre une unité syndicale illusoire, la pluralité étant vectrice de dynamisme, mais bien de savoir entretenir le dialogue, et ce à tous les niveaux.