



Le Président Directeur Général

PDG/2013/<Référence>

ACCORD "BIEN VIVRE AU TRAVAIL"

SOMMAIRE

PREAMBULE	5
1 - OBJET DE L'ACCORD	6
2 - PREMIER BILAN EN MATIERE DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX	7
2.1 LES FACTEURS POTENTIELS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX	7
2.1.1 La mutation du contexte historique de l'entreprise et l'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement économique	7
2.1.2 Le fonctionnement de l'entreprise au travers de la perception des salariés	8
2.2 LES ACTIONS MENEES OU INITIEES : POINTS FORTS ET AXES DE PROGRES	9
2.2.1 Un dialogue social renouvelé pour l'élaboration d'un diagnostic partagé : la mise en place d'un groupe paritaire	9
2.2.2 Des actions de sensibilisation et de formation	10
2.2.3 Des ressources internes mobilisées, notamment en matière de prévention et de traitement des situations individuelles et collectives	11
2.2.4 Des outils d'évaluation des risques psychosociaux	12
3 - ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	15
3.1 LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : POUR AGIR A LA SOURCE	15
3.1.1 Actions à conduire au quotidien	15
3.1.2 Actions à conduire pour anticiper les évolutions de demain	19
3.2 LA PRISE EN CHARGE DU TROUBLE PSYCHOSOCIAL : POUR ACCOMPAGNER LES SALARIES EN SITUATION DE TENSION OU DE MAL-ETRE (CF. ANNEXE 3)	21
3.2.1 Au niveau local	21
3.2.2 Au niveau transversal	21
3.3 LE ROLE RESPECTIF DES ACTEURS ET RESSOURCES DE CE DISPOSITIF	22
3.3.1 La ligne managériale : des membres du COMEX aux encadrants de proximité	22
3.3.2 La coordination du dispositif de prévention des Risques psychosociaux	22
3.3.3 La Commission mixte	23
3.3.4 Les Instances Représentatives du Personnel (IRP)	23
3.3.5 Le médiateur	24
3.3.6 Les professionnels internes de l'entreprise	25
3.3.7 Le Groupe Ressource d'Evaluation et Traitement des Situations Individuelles et Collectives	27
3.4 LE REPORTING	27

4 - MODALITES D'APPLICATION DE L'ACCORD	28
4.1 DUREE ET DATE D'ENTREE EN VIGUEUR DE L'ACCORD	28
4.2 ADHESION	29
4.3 SUIVI DE L'ACCORD	29
4.4 MODALITES DE REVISION	29
4.5 MODALITES D'EVOLUTION DE L'ACCORD	30
4.6 DEPOT ET PUBLICITE	30

ANNEXES

ANNEXE 1 - LES 6 FAMILLES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX	31
ANNEXE 2 - RESEAU D'ALERTE EN CAS DE SITUATION DE TENSION OU MAL-ETRE	32
ANNEXE 3 - MEDIATEUR – MISSIONS ET METHODOLOGIE	33

ENTRE :

AÉROPORTS DE PARIS, société anonyme au capital de 296 881 806 euros, dont le siège social est situé au 291, boulevard Raspail – 75014 PARIS, immatriculée sous le numéro SIREN 552 016 628 au Registre du commerce et des Sociétés de Paris,

Représentée par Monsieur Augustin de ROMANET, Président Directeur Général,

d'une part,

ET

Les Organisations Syndicales représentatives soussignées,

Représentées par un délégué syndical,

d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

PREAMBULE

Les dispositions légales font obligation à l'employeur de prendre *"les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :*

1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;

2° Des actions d'information et de formation ;

3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

*L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes."*¹

La "santé mentale", telle que définie par l'Organisation Mondiale de la Santé, correspond à un "état de bien-être dans lequel l'individu réalise ses propres capacités, peut faire face aux tensions ordinaires de la vie, et est capable de contribuer à sa communauté". Par contraste, le "mal-être au travail" naît de la perception par les individus d'un déséquilibre entre ce qui est attendu d'eux et les ressources dont ils disposent pour y faire face, traduisant avant tout un sentiment d'incapacité d'agir sur son environnement pour le transformer.

A ce jour, il n'existe pas de définition unanime de ce que l'on désigne sous le vocable de "Risques psychosociaux". En effet, ils recouvrent une problématique complexe aux causes multifactorielles - humain, organisationnel, social, technique...- et aux conséquences variées - individuelles, notamment sur la santé psychique et physique des personnes, voire collectives, mais aussi économique et sociale impactant le bon fonctionnement de l'entreprise-, pouvant découler aussi bien des interactions entre les individus que de celles de l'individu avec son travail.

C'est dans ce cadre qu'Aéroports de Paris a conduit, depuis maintenant quelques années, diverses actions dans les domaines relevant de la prévention des risques psychosociaux.

Afin de donner une cohérence à ces actions et une plus grande lisibilité des enjeux liés à cette démarche, la Direction a conclu en décembre 2010, avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, un premier accord dénommé "Accord de méthodologie pour la prévention des risques psychosociaux". Celui-ci définissait notamment les modalités dans lesquelles devait être négocié un accord de fond en la matière.

Consciente des responsabilités qui incombent à l'employeur, notamment son obligation de résultat en matière de protection de la santé physique et mentale des travailleurs, la Direction d'Aéroports de Paris a donc engagé la deuxième phase des négociations sur le sujet. Elle a souhaité placer ce deuxième volet sous la thématique plus globale du "bien vivre au travail", en

¹ Cf. Article L. 4121-1 du code du travail.

lien direct avec la "Qualité de Vie au Travail", afin de souligner combien le bien-être des individus au travail, leur efficacité individuelle et collective et le bon fonctionnement de l'entreprise sont intimement liés. C'est pour cette raison qu'elle entend mettre tout en œuvre pour faciliter la compréhension de ces enjeux auprès de l'ensemble du personnel, et faire en sorte que ceux-ci soient durablement inscrits dans la conception et l'évolution de nos organisations du travail. De même, elle souhaite davantage mettre en valeur ces principes dans la politique de gestion des Ressources humaines et les faire porter au quotidien dans le management de nos entités. Aussi, la Direction veillera à l'appropriation et à la mise en œuvre de cet accord dans toutes les entités et auprès de toutes les catégories de personnel de l'entreprise.

La Direction et les Organisations syndicales représentatives signataires du présent accord tiennent à réaffirmer leur conviction que seule une approche concertée, associant le plus largement possible l'ensemble des acteurs à tous les niveaux de l'entreprise, permettra d'obtenir des résultats concrets sur un sujet aussi complexe.

1 - OBJET DE L'ACCORD

Le présent accord a pour but, tout en favorisant la compréhension des risques psychosociaux, ainsi que leurs enjeux pour la santé des salariés et celle de l'entreprise, de définir les actions permettant, tant au niveau transversal qu'à celui de ses différentes entités :

- d'assurer la prévention des Risques psychosociaux et leur résorption ;
- et de protéger les salariés contre toute atteinte à leur santé physique et mentale, dans le respect de la dignité des personnes, à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette ambition se fonde notamment sur le travail conduit depuis deux ans par le "Groupe paritaire pour la prévention des risques psychosociaux" grâce auquel les négociateurs ont pu dresser un premier bilan partagé des facteurs potentiels de risque psychosocial dans notre entreprise et des actions menées ou initiées à ce jour. Sur la base de cet état des lieux, ils ont alors été en mesure d'identifier les actions concrètes restant à mener, en la matière, à court et moyen-long terme.

Au travers du présent accord, la Direction et les Organisations syndicales signataires mettent notamment l'accent sur l'enjeu du développement des ressources (compétences, coopération, reconnaissance, collectif de travail, confiance, ...) reposant, pour une large part, sur une forte implication du manager en accord avec un fort engagement de la Direction Générale.

2 - PREMIER BILAN EN MATIERE DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Au regard des analyses réalisées, la situation actuelle d'Aéroports de Paris peut ne pas sembler alarmante mais présente néanmoins des données et constats justifiant la mise en œuvre impérative d'un certain nombre d'actions à moyen-long terme.

Ce premier bilan ayant permis de déterminer les axes de progrès formalisés dans le présent accord, devra faire l'objet d'une réévaluation régulière (au moins une fois par an) tenant compte des évolutions de l'entreprise et avec l'appui d'analyses et investigations complémentaires.

2.1 LES FACTEURS POTENTIELS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

2.1.1 La mutation du contexte historique de l'entreprise et l'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement économique

Créé en 1945, l'établissement public Aéroports de Paris s'est développé dans un cadre historique mettant en œuvre des modes de gestion stables pendant près de 60 ans.

A partir de 2003, des évolutions importantes et successives ont modifié ce modèle historique. En effet, avec la création des Directions de plate-forme, préparant le changement de statut de l'entreprise en société anonyme, cette transformation a conduit à l'ouverture du capital et à l'introduction de l'entreprise en bourse. Les relations de l'entreprise avec l'Etat actionnaire majoritaire se sont modifiées et ont conduit à l'établissement des Contrats de Régulation Economique 1 (2006-2011) et 2 (2011-2015).

Parallèlement à cette transformation des structures, une évolution culturelle s'est opérée ; la notion de client a remplacé celle d'usagers, l'entreprise s'est éloignée de l'image de bâtisseur pour se rapprocher de celle de prestataire de services.

Le nouveau modèle économique de l'entreprise qui s'appuie sur cette double évolution structurelle et culturelle, impose un nouveau cadre souvent considéré comme contraignant fortement la prise de décision et limitant les marges de manœuvre au regard du fonctionnement jusqu'alors en vigueur.

Ce nouveau positionnement de l'entreprise implique, notamment pour les salariés, l'adoption de nouvelles postures dans leurs pratiques quotidiennes au service des clients. Il s'est également traduit par la disparition ou la transformation d'un certain nombre de métiers historiques, notamment suite à cessation d'activité, externalisation ou mutation technologique. Toutes ces évolutions ont eu pour effet de générer, chez certains salariés ou groupes de travail, une certaine anxiété quant à la pérennité de leur propre métier.

Pour ces salariés ou groupes de travail, l'impact des transformations opérées ces dernières années est d'autant plus difficile à surmonter que le mouvement s'est poursuivi sans discontinuer

avec des réorganisations au sein des entités ou à l'échelle de l'entreprise. Le rythme de ces réorganisations a été ressenti par une partie du personnel comme générant une déstructuration des repères sur lesquels se fondaient leur efficacité individuelle et collective. Cette récurrence est également perçue comme un obstacle à la prise en compte exhaustive et efficiente des expériences et enseignements qui pourraient être tirés de ces réorganisations.

Si la création des Unités Opérationnelles en 2003 a favorisé une meilleure adaptation de nos structures aux attentes de nos clients, elle a parallèlement fait émerger un certain nombre de limites qu'il convient également de prendre en compte pour la définition des axes de progrès :

- › En rendant moins aisée l'application de règles communes et le traitement des situations individuelles dans le cadre, par exemple, des reclassements, des souhaits de mobilité ou des aménagements d'horaires, induisant pour certains un sentiment d'iniquité.
- › En complexifiant l'articulation entre les différents niveaux, notamment les pratiques, objectifs, et modes d'organisation du travail du "terrain" avec une nécessaire cohérence transversale du fonctionnement de l'entreprise. Tant et si bien que, d'un côté, les entités transversales, chargées notamment de garantir cette cohérence, sont mises à mal par l'autonomie nécessaire aux entités décentralisées. Et, de l'autre côté, "les opérationnels" peinent à intégrer des contraintes émanant de fonctionnels qu'ils considèrent "déconnectés des réalités du terrain", parfois loin du rôle de facilitateur ou d'expert attendu.
- › En générant un sentiment de cloisonnement, du fait des spécificités de chaque entité. Ce sentiment de cloisonnement est également ressenti pour des activités et missions similaires, mais situées dans des unités ou sites distincts, qui ne parviennent pas ou ne prennent pas le réflexe de partager leurs expériences respectives.
- › En créant ou en laissant perdurer certains "doublonnages" de missions, induits notamment par une clarification insuffisante des frontières de responsabilité entre les fonctions locales et transversales.

2.1.2 Le fonctionnement de l'entreprise au travers de la perception des salariés

□ Une évolution dans laquelle ils ont du mal à se reconnaître

Les enquêtes réalisées ces dernières années dans le cadre du Baromètre social révèlent un fort attachement des salariés à leur entreprise. En raison de leur ancienneté élevée - 17 ans en moyenne -, la majorité des salariés ont vécu les différentes transformations de l'entreprise et éprouvent, pour certains, des difficultés à se reconnaître dans l'évolution de ses organisations. Leur expérience antérieure influe alors inévitablement sur leur perception du fonctionnement actuel.

Dans le même temps, une diversité d'appropriation de la stratégie de l'entreprise est constatée, y compris dans sa déclinaison et la place de chaque salarié comme maillon de cette chaîne.

❑ Un contraste entre sensibilité aux clients et sensibilité aux salariés

Certains ressentent un déséquilibre entre la considération que l'entreprise accorde à ses clients et celle qu'elle accorde à ses salariés. C'est notamment auprès des salariés directement au contact du public que cette perception se fait la plus forte, mettant l'accent sur le contraste entre l'image valorisée d'Aéroports de Paris véhiculée en dehors de l'entreprise et son aptitude à mettre en œuvre les moyens (humains et matériels) pour la rendre effective.

❑ Une absence de références communes pour guider le management

L'absence de formalisation des valeurs devant guider le management de l'entreprise est perçue comme un facteur laissant prédominer le style personnel, entraînant, de part et d'autre, une certaine défiance des salariés vis-à-vis de l'autorité, et un sentiment d'isolement de la part des managers.

Elle peut également avoir pour conséquences, le désengagement de certains ou, à l'inverse, le surinvestissement d'autres avec la forte probabilité d'un essoufflement sur la durée.

❑ Une organisation du travail qui sous-estime l'importance du "Bien faire"

Certains salariés ont le sentiment qu'ils ne sont plus ou pas toujours en mesure de pouvoir bien faire leur travail, que ce soit dans la tension croissante des moyens humains et matériels, dans la fixation d'objectifs difficilement atteignables, ou encore dans l'application de directives ou consignes perçues comme contradictoires ou trop rigides pour s'adapter aux spécificités de telle entité, activité ou situation.

❑ Un manque de visibilité sur son parcours professionnel

Enfin, plus généralement, les salariés perçoivent des difficultés à se projeter dans l'entreprise, notamment en termes de perspectives de mobilité et de déroulement de carrière. Cette situation a d'autant plus d'impact lorsqu'elle vient s'ajouter, pour certains salariés ou groupes de travail, à la crainte qu'ils éprouvent quant à l'évolution de leur activité, si ce n'est aux risques de disparition de leur propre métier.

2.2 LES ACTIONS MENEES OU INITIEES : POINTS FORTS ET AXES DE PROGRES

A ce jour, la Direction d'Aéroports de Paris a conduit un certain nombre d'actions dans divers domaines attenant aux risques psychosociaux. Leur mise en œuvre a permis de détecter leurs points forts et leurs axes de progrès.

2.2.1 Un dialogue social renouvelé pour l'élaboration d'un diagnostic partagé : la mise en place d'un groupe paritaire

Suite aux travaux effectués par le groupe pluridisciplinaire créé en 2008 sur la prévention des risques psychosociaux, un groupe composé à parité de représentants de la Direction, des organisations syndicales représentatives a été formé et missionné sur tous les aspects relatifs à

la question des Risques Psychosociaux. Ce groupe s'est appuyé en continu sur les compétences d'experts que sont les médecins, les ergonomes et les assistantes sociales.

Le groupe paritaire "Prévention des risques psychosociaux" avait vocation à permettre une cohérence entre toutes les actions menées, assurer une meilleure compréhension de la problématique globale des Risques Psychosociaux au sein de l'entreprise et alimenter le processus de négociation amorcé en avril 2010 en vue de la conclusion du présent accord.

Les premières négociations ont mené à la conclusion de l'accord de méthodologie afin de permettre au groupe paritaire de travailler à l'élaboration d'un diagnostic partagé à l'usage de la Direction et des négociateurs du présent accord.

Les membres du groupe ont su confronter leurs avis et leurs différentes sensibilités au travers d'une parole libre afin de pouvoir faire converger leurs positions respectives vers un objectif commun. Il convient désormais de promouvoir ce mode de fonctionnement mixte et pluridisciplinaire, au niveau transversal comme au niveau local, de façon à mettre tous les moyens d'actions possibles en cohérence avec le souci partagé de préserver la santé et la sécurité des salariés. Le présent accord se devait, en conséquence, de formaliser les conditions dans lesquelles la réflexion menée par le groupe paritaire doit se poursuivre et clarifier le rôle des différents acteurs qui auront été identifiés pour mener cette action.

2.2.2 Des actions de sensibilisation et de formation

Plusieurs actions de formation et de sensibilisation ont été organisées en matière de prévention du risque alcool (depuis 1982), du risque harcèlement (depuis 2004), du risque agression (depuis 2006), du risque stress (depuis 2007), et plus largement en matière de prévention des Risques Psychosociaux (depuis 2010).

Ces actions ont pu être organisées au niveau transversal de l'entreprise, à l'attention de certaines fonctions ciblées (Groupe Paritaire de prévention des Risques Psychosociaux, Responsables Ressources Humaines, Préventeurs, Présidents de CHSCT, Managers, ...), comme au niveau local, à l'attention de certaines Unités Opérationnelles ou Directions (CDGP, ORYS, DIT,...). Elles ont permis une meilleure appréhension de ces risques, de leurs causes et des responsabilités de chacun, ainsi que des acteurs internes pouvant intervenir en appui des managers pour un meilleur traitement des problématiques individuelles liées à ces risques.

Les différents retours d'expérience de ces actions de formation et de sensibilisation, eux-mêmes encore trop limités ont fait émerger un certain nombre d'axes de progrès :

- Développer davantage, dans le répertoire interne, le nombre de formations permettant la gestion d'un risque existant ou réalisé et l'accompagnement qu'il induit ;

- Intégrer un volet relatif à la prévention des Risques Psychosociaux dans le cursus formation des managers et faire progresser le taux de participation à ces formations. Des efforts doivent notamment être mis en œuvre pour permettre une meilleure connaissance et mise en application du contenu des accords collectifs par les managers.
- Etendre certaines actions de formation et/ou de sensibilisation à d'autres acteurs de l'entreprise (nouveaux managers, nouveaux embauchés, autres élus, ...)

Enfin, il convient également de développer davantage les actions de prévention, notamment à l'occasion de projets de réorganisation. En effet, malgré une volonté de progrès notable d'étoffer le volet relatif à la prévention des Risques Psychosociaux, une analyse exhaustive de ces problématiques nécessite davantage d'anticipation.

2.2.3 Des ressources internes mobilisées, notamment en matière de prévention et de traitement des situations individuelles et collectives

L'entreprise dispose aujourd'hui d'un certain nombre d'experts pouvant être mobilisés en vue de prévenir ou de résorber un risque. Spécifiquement en matière de prévention et de traitement des situations de trouble et mal-être au travail, elle a mis en place les dispositifs suivants :

□ Le Réseau d'alerte

Les services de santé au travail et les assistants sociaux, souvent les mieux placés pour détecter les situations de mal être, individuelles ou collectives, se réunissent désormais régulièrement avec les Managers et les Responsables Ressources Humaines afin de pouvoir échanger ensemble et déterminer les actions les plus adéquates à mettre en œuvre.

Une procédure d'alerte associant un certain nombre de ces acteurs a par ailleurs été mise en place au sein de l'entreprise, fin 2009-début 2010, afin d'instruire les cas signalés de salariés se sentant ou se disant en situation de souffrance, voire de "harcèlement" présumées ou dénoncées.

En cas d'échec de la résolution 1^{er} niveau (alerte par le médecin du travail ou le Responsables Ressources Humaines), un médiateur interne² a été désigné en tant que 2^d niveau d'intervention.

Ces différents niveaux d'alerte peuvent être sollicités sur des situations isolées ou permettre d'identifier un éventuel malaise collectif sous-jacent, un climat social qui se dégrade, un changement d'organisation problématique ou encore une transition sensible à appréhender.

Outre une extension de cette procédure d'alerte à toute situation à composante RPS, les cas et modalités de saisines de ces différents niveaux, ainsi que les moyens qui leur sont associés, doivent être formalisés afin d'être connus de tous au sein de l'entreprise.

² Cf. Annexe 3 du présent accord.

❑ Le Groupe ressources de traitement des situations individuelles

Pour s'assurer du traitement des situations individuelles en lien avec une éventuelle dimension collective, distinguer le cas particulier du cas singulier, et coordonner les actions des différents professionnels concernés par l'accompagnement du traitement des situations individuelles et des décisions de l'entreprise en la matière, la Direction des ressources Humaines a missionné, le 21 juillet 2011, un groupe ressource de traitement des situations individuelles composé de différents experts de la DRH et du médiateur. Ces derniers peuvent être renforcés ponctuellement de certains acteurs locaux pour permettre une compréhension exhaustive des cas traités.

Le fonctionnement de ce groupe doit notamment être amélioré par l'identification du niveau décisionnel adéquat afin de s'assurer que les actions identifiées soient diffusées et mises en œuvre.

2.2.4 Des outils d'évaluation des risques psychosociaux

❑ Le Document Unique

Le document unique d'évaluation des risques professionnels en vigueur au sein d'Aéroports de Paris intégrait dans une classe de Danger spécifique, intitulée "Risques Psychosociaux", les risques "agression", "alcool et autres substances addictives", "souffrance au travail" et "stress". Depuis le 25 juillet 2011, un groupe de travail pluridisciplinaire a été missionné pour définir une nouvelle méthodologie de recueil de données et d'évaluation propre à ce type de risque, qui ne peut être "coté" comme les risques conventionnels (mécaniques, chimiques, thermiques...), et passer ainsi en revue les différents métiers de l'entreprise.

A ce jour, suite à un pré-diagnostic établi à partir d'une analyse collective associant des représentants des CHSCT et s'appuyant sur 6 familles de risques psychosociaux³, un échantillon de métiers tests, identifiés comme prioritaires, a commencé à être évalué par le groupe de travail pluridisciplinaire. La méthodologie d'évaluation, en cours de finalisation, devra rapidement être appliquée à l'ensemble de l'entreprise.

❑ Le dispositif Evrest (EVolutions et RElations en Santé au Travail)

Le dispositif Evrest a été adopté par les médecins du travail d'Aéroports de Paris depuis 2011. Dans ce cadre, un questionnaire, complété à l'occasion des entretiens de santé au travail menés par les médecins, permet de disposer sous une forme standardisée, quantitative et anonyme, des informations qui restent le plus souvent limitées au niveau de l'échange singulier entre le salarié et le médecin.

Ce dispositif permet ainsi d'alimenter une base nationale mais aussi, spécifiquement pour les médecins d'Aéroports de Paris, d'exploiter les données recueillies avec un certain recul, établir

³ Cf. Annexe 1 du présent accord.

un juste diagnostic et enrichir la pratique de prévention et les réflexions sur le travail et la santé au sein de l'entreprise. Ces derniers comptabilisent à ce jour les données relevant d'une soixantaine de questionnaires de salariés.

□ Le Baromètre social

Le Baromètre social a intégré, depuis octobre 2011, 10 questions regroupées selon les quatre grands thèmes de facteurs de Risques Psychosociaux suivants :

- › Les exigences du travail et son organisation (Q.9, 20 et 24) ;
- › Le management et les relations de travail (Q.10, 15 et 16) ;
- › La prise en compte des valeurs et attentes des salariés (Q. 12 et 22) ;
- › Les changements du travail (Q. 5 et 6),

complétées de 2 questions ouvertes sur le stress (Q.30 et 31).

Les premières données recueillies nécessiteront une analyse associée aux résultats des années suivantes afin de permettre un juste diagnostic local et global entreprise.

□ L'étude de la Commission Médicotechnique (CMT) sur l'usure professionnelle

Indépendamment de l'évolution de la réglementation sur le régime des retraites et la notion de pénibilité, la Commission Médicotechnique a engagé en 2010 une étude approfondie visant principalement la prévention de la pénibilité du travail des séniors, par l'identification des processus d'usure et de leur impact sur la santé.

Pour ce faire, les membres de la CMT - les quatre médecins du travail et les deux Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP) - se sont adjoint le concours d'une assistante sociale, d'un infirmier, du Responsable du service Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et de représentants des sept CHSCT correspondant aux secteurs prioritaires identifiés par l'étude. Après avoir croisé les données issues de divers rapports scientifiques nationaux et européens (DARES, ANACT, EUROGIP) avec des données propres à Aéroports de Paris (sources d'usure liées aux métiers, retours des experts internes, baromètre social, analyse subjective des salariés⁴), ce groupe de travail pluridisciplinaire a pu établir un rapport identifiant un certain nombre d'indicateurs cohérents avec les emplois et groupes de métiers de l'entreprise.

Le recensement des différentes sources d'usure professionnelle exprimées par les salariés à l'occasion d'entretiens collectifs a notamment permis de confirmer l'identification des axes de progrès suivants : débat sur le travail réel ; cristallisation des critiques autour de la problématique effectifs ; définition des périmètres, de ligne stratégique ou injonctions paradoxales ; compréhension des orientations stratégiques ou managériales ; souplesse et adaptation de l'organisation du temps de travail ; perspectives individuelles relatives à son métier et ses

⁴ Le point de vue subjectif des salariés a pu être recueilli à partir d'un certain nombre d'entretiens collectif conduits entre 2010 et 2012 avec un échantillon aléatoire de salariés – d'âge et d'ancienneté diverses, issus de différents métiers et sites géographiques (69 salariés volontaires issus de 9 catégories) – et selon une méthodologie spécifique établie et mise en œuvre par le groupe de travail.

conditions de travail. Sur la base des données recueillies, la Commission Médicotechnique a émis un certain nombre de préconisations utiles à la définition des actions restant à mettre en œuvre⁵.

□ L'étude sur "le travail des cadres et leurs besoins en termes de ressources pour faire face aux Risques Psychosociaux"

A l'occasion des différents travaux conduits en matière de prévention des Risques psychosociaux, la Direction a jugé nécessaire de mieux cerner la compréhension de ce sujet par les cadres, les problématiques et difficultés qu'ils rencontrent dans leurs missions, les moyens et ressources dont ils disposent pour y faire face, et permettre ainsi d'objectiver avec davantage de précision leurs besoins en la matière.

Pour ce faire, le Laboratoire ATEMIS, consultant de la Direction et du groupe paritaire en la matière, a été missionné pour procéder à une étude spécifique visant à recueillir des enseignements suffisamment pertinents pour étayer une stratégie de prévention efficace. Il s'est appuyé sur les éléments recueillis à l'occasion des séminaires de sensibilisation réalisés en 2010-2011, complétés par une trentaine d'entretiens individuels approfondis conduits en toute autonomie auprès d'un échantillon représentatif de cadres de l'entreprise⁶.

Cette étude fait notamment ressortir une appréhension très diversifiée, selon les niveaux hiérarchique, de la problématique des Risques psychosociaux au sein de l'entreprise. Elle confirme également le besoin fondamental de restaurer les collectifs et la transversalité avec une communauté de débat et d'action pouvant porter sur les métiers, les organisations ou encore la qualité du travail.

Elle rappelle également la nécessité impérieuse de (re)penser le Management comme un métier à part entière, avec l'identification de repères communs et partagés (valeurs managériales, accompagnement des nouveaux encadrants...), permettant ainsi de mieux prévenir un management fondé sur une logique du "*chacun son style*" et les risques ou le sentiment de solitude qui peuvent en découler. Restaurer ainsi l'autorité des managers nécessite cependant de pouvoir disposer de leviers d'action réels et cohérents, notamment entre la stratégie d'entreprise et les ressources associées pour la décliner et la respecter.

Les résultats de cette étude - qui ont fait l'objet d'une restitution auprès des cadres interrogés, du COMité EXécutif et du Groupe paritaire de prévention des Risques psychosociaux - ainsi que les échanges complémentaires qui s'en sont suivis ont permis, notamment au travers du présent accord, de confirmer/compléter le diagnostic réalisé et les actions restant à mettre en œuvre.

⁵ Cf. Paragraphe 3.

⁶ 32 entretiens individuels, d'une durée moyenne de 2-3 heures, ont été conduits par ATEMIS entre juillet et décembre 2011 avec des cadres issus des différentes catégories (du cadre au cadre dirigeant), différents secteurs d'activité (études/technique, exploitation, fonctionnels) et sites géographiques (plateformes et siège).

3 - ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

La prévention des Risques psychosociaux ne pouvant être appréhendée de la même manière que celle des risques dit "conventionnels", la Direction et les Organisations Syndicales signataires sont conscientes que l'enjeu de ce premier accord justifie qu'Aéroports de Paris puisse se donner le droit à l'expérimentation d'actions audacieuses en se reconnaissant le droit à l'erreur sur le court-terme, afin de parvenir à mettre en place les actions les plus pertinentes et réalistes en la matière sur le moyen-long terme.

Au regard du premier bilan réalisé à ce jour, et notamment des axes de progrès identifiés, il convient d'agir sur les quatre registres suivants :

- Agir en amont afin de prévenir les risques (3.1) ;
- Améliorer les moyens de prise en charge des troubles déjà existants (3.2) ;
- Clarifier le rôle et l'articulation de chaque acteur de l'entreprise, et communiquer plus largement sur les dispositifs existants et les interactions directes entre fonctionnement de l'entreprise et bien-être de ses salariés (3.3) ;
- Identifier des indicateurs pertinents, permettant d'améliorer le diagnostic actuel de l'entreprise, encore incomplet en la matière, et l'efficacité des actions engagées. Les données recueillies dans ce cadre serviront notamment de point de départ pour permettre une mise à jour du diagnostic corrélée au suivi de l'efficacité des actions qui auront été entreprises (3.4).

3.1 LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : POUR AGIR A LA SOURCE

Une meilleure compréhension de ce sujet par tout un chacun, indépendamment de son statut ou de sa position hiérarchique dans l'entreprise, est nécessaire afin de lui permettre de pouvoir agir en conséquence, et développer ses aptitudes à faire face aux Risques psychosociaux et à leurs sources.

Pour ce faire, la Direction décide, par le présent accord, d'engager un certain nombre d'actions préventives dans ce domaine, des actions pour le quotidien comme pour anticiper les évolutions de demain, des actions transversales comme des actions locales indissociables de l'appui des différents relais existants au sein des Directions et Unités Opérationnelles.

3.1.1 Actions à conduire au quotidien

□ Informer et former le plus grand nombre

La communication étant un des outils essentiels permettant de progresser dans la compréhension globale de la perception des notions de risque et troubles psychosociaux, la Direction s'engage à améliorer les dispositifs existants par le biais des actions suivantes :

■ Au niveau transversal

- Actualiser et diffuser régulièrement les plaquettes existantes – stress au travail, harcèlement, agressions (sur ce dernier sujet, la plaquette sera complétée du processus complet de prise en charge et des acteurs référents en la matière) – complétées par des actions de communication ponctuelles.
- Clarifier et diffuser largement les informations relatives au réseau d'alerte, avec le rôle et les modalités d'intervention des différents contacts à la disposition des salariés, notamment le médiateur et les acteurs du CHSCT (présidents et élus).
- Organiser les modalités de communication sur le présent accord, tant au niveau transversal que local. Pour ce faire, les trois étapes formalisées ci-après seront réalisées :
 1. Assurer une communication générale de l'accord à l'ensemble des salariés, en mettant à profit le portail Intranet pour soutenir cette communication ;
 2. Effectuer une présentation de l'accord au sein de chaque CHSCT afin de leur permettre d'amorcer une réflexion sur les actions pertinentes à conduire sur leur périmètre, avec l'appui, si besoin, des professionnels de la Direction des Ressources Humaines ;
 3. Promouvoir des actions de sensibilisation pouvant être conduites localement sous la responsabilité du manager, avec le soutien des professionnels de la santé et sécurité (Médecins du travail, Assistants sociaux, animateurs sécurité et Préventeurs), des Responsables RH, des Instances Représentatives du Personnel (CHSCT notamment).
- Regrouper l'ensemble des éléments et outils d'information susmentionnés avec les autres risques professionnels, sous une même rubrique de l'espace intranet, afin permettre à chacun de pouvoir y accéder facilement si besoin.
- Poursuivre et développer les actions de formations et sensibilisations relatives à la prévention des Risques psychosociaux et, plus largement, à la promotion de la Qualité de Vie au Travail. Développer des formations mixtes et pluridisciplinaires, voire co-animées avec des représentants de directions et/ou d'Instances Représentatives du Personnel ayant développé une connaissance du sujet, permettant l'acquisition d'une compréhension et d'un vocabulaire communs.

■ Au niveau local

- Pour permettre à chacun de s'approprier les notions essentielles en matière de prévention des RPS, le service formation sera sollicité sur la possibilité de mettre en œuvre des formations qui pourront être déclinées, pour les managers au sein du parcours de formation "Trajectoire management", et pour tous salariés au sein du Répertoire de formation interne, avec à titre d'exemple, la mise en place d'un module de formation e-learning accessible sur intranet.

- En complément, la Direction ira à la rencontre des Directions et Unités Opérationnelles afin d'impulser, au plus près du terrain, les modalités de communication et d'action les plus adaptées pouvant être organisées localement, sous la responsabilité des managers et avec le soutien des spécialistes présents sur site (services de santé au travail, préventeurs, RRH, membres du CHSCT...).
- Pour favoriser le dialogue social, la participation et l'engagement des salariés, un cursus de formation des élus CHSCT et délégués du personnel sera organisé. Dans le même ordre d'idée, les managers et professionnels de la fonction RH devront bénéficier d'une formation sur le rôle et les missions des différentes Instances Représentatives du Personnel.

□ Dynamiser les collectifs de partage et réflexion sur le travail

▪ Au niveau transversal

Il ressort de l'avis partagé, que la constitution de réseaux/communautés de managers, de réseaux métier, est essentielle pour permettre aux salariés de pouvoir échanger sur leur travail et partager leurs expériences respectives à partir de thèmes spécifiques. Une réflexion devra être engagée au préalable, par la Direction des Ressources Humaines, afin d'identifier les meilleures conditions dans lesquelles ces réseaux pourront être constitués afin de permettre leur pleine efficacité dans la durée.

▪ Au niveau local

Les espaces et temps de parole, d'écoute et d'échange contribuent directement à l'amélioration des conditions de travail et du bien-être au travail lorsque les principes suivants sont intégrés :

- Les temps d'échange consacrés à s'accorder, pour chaque métier, sur ce que l'on entend par travail "bien fait" ou "de bonne qualité" et sa formalisation, permettent de clarifier le cadre dans lequel le travail est prescrit, les marges de manœuvre et/ou d'autonomie existantes et, par voie de conséquence, la valeur ajoutée personnelle de chacun dans cette organisation ;
- Accepter la confrontation des points de vue, le débat d'idée sur ces sujets, voire le conflit, permet en outre de prévenir un certain nombre de crises.

Aussi, la Direction s'engage à promouvoir et institutionnaliser l'organisation, au sein des Directions et Unités Opérationnelles, de réunions de débat et d'échange entre les salariés et leur manager, sur l'organisation de leur activité et leurs conditions de travail, en accord avec le droit d'expression direct et collectif de tous salariés.

De façon à rendre cette ambition opératoire, le principe des réunions et leur modalités de mise en œuvre (préparation, durée, régularité, thèmes abordés, suivi des échanges, reporting des propositions d'amélioration et des actions menées...) seront formalisés par la Direction des Ressources Humaines, sous la forme d'un guide méthodologique dont le contenu sera élaboré

en concertation avec les managers et Responsables RH. Afin d'initier la démarche ayant vocation à être étendue au sein de l'entreprise, une expérimentation préalable pourra être conduite sur un échantillon représentatif de groupes de travail.

□ Développer la dimension managériale

▪ Au niveau transversal

Avec la création en 2012 d'un pôle dédié au développement managérial au sein de la Direction des Ressources humaines, les actions suivantes seront engagées :

- Définir le métier de manager au sein d'Aéroports de Paris ainsi que ce qui est attendu en termes de valeurs communes ;
- Accompagner les managers de l'entreprise dans le développement de leurs compétences managériales, traduisant ces valeurs et repères en actes de gestion concrets ;
- Institutionnaliser l'accueil des nouveaux embauchés, toutes catégories, avec la possibilité d'intégrer un atelier thématique sur la question de la Qualité de Vie au Travail ;
- Institutionnaliser la formation des nouveaux managers, en renforçant notamment leur cursus sur les thématiques relatives à la Qualité de Vie au Travail ;
- Accompagner les managers qui le souhaitent sur des actions spécifiques adaptées au contexte.

▪ Au niveau local

Décliner systématiquement le circuit d'accueil et d'accompagnement des nouveaux embauchés (mobilités internes comprises), via le Responsable Ressources Humaines et le Manager, afin notamment que chaque nouvel embauché connaisse dès son arrivée, ses différents interlocuteurs RH (dont médecin du travail et assistant social).

□ Promouvoir des actions concrètes visant à améliorer l'organisation du temps et des conditions de travail

L'amélioration de la qualité de vie au travail est indissociable de celle de la qualité des conditions de travail, qu'il soit juste question des ambiances et espaces de travail (bruit, température, lumière, interaction entre les équipes, lieu de convivialité, ...) ou plus largement de l'organisation des charges et plages horaires de travail.

▪ Au niveau transversal

Les propositions suivantes s'appuient notamment sur les résultats des différentes enquêtes effectuées auprès des salariés (baromètre social, déplacements des salariés,...).

La Direction des Ressources Humaines en se rapprochant des managers et des Responsables RH, s'attachera à :

- Pour les salariés sur Tableaux De Services, identifier, en accord avec la réglementation et les impératifs de continuité de service, les possibilités d'assouplissement ou de clarification des règles d'entreprise encadrant l'organisation des temps de travail : temps pleins/temps partiels, recouvrements, prises et fins de service ; gestion des prévisions et départs en congés, des permutations, et autres problématiques liées aux nombreuses modifications de vacations (notamment en cours de mois) ;
- Pour les salariés en horaires administratifs/atelier, identifier, en accord avec la réglementation et les impératifs de continuité de service, les possibilités de moduler les prises et fins de service ;
- Faciliter la mobilité géographique entre les sites, ou au sein d'une même Direction, notamment sur un même poste ;
- Mener une réflexion d'ensemble sur l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise afin de :
 - favoriser et promouvoir tous les outils de communication à distance, permettant notamment une limitation des déplacements entre sites ;
 - favoriser les échanges directs dans les relations de travail et d'encadrement ;
 - formaliser les règles d'utilisation et de bonnes pratique de l'informatique, en veillant notamment au respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (droit à la déconnexion, respect impératif des temps de repos) et des délégations (respect des niveaux de délégation, des plages horaires entre opérationnels et fonctionnels,...).

Toutes ces démarches devront être menées en cohérence avec les réflexions en cours liées à l'évolution de la pyramide des âges, à l'usure professionnelle, à la pénibilité (métiers, horaires, risques...).

▪ Au niveau local

Outre les initiatives locales menées et restant à mener, les managers et responsables RH devront impérativement être associés à la conduite de ces travaux au niveau transversal, afin de s'assurer notamment de leur caractère pleinement opérationnel.

3.1.2 Actions à conduire pour anticiper les évolutions de demain

□ Dans la gestion prévisionnelle des conditions de travail

Le bien-être au travail des salariés est indissociable des perspectives d'avenir que l'entreprise peut leur offrir. Pour cette raison, il est nécessaire de donner aux salariés une meilleure visibilité à moyen-long terme, notamment sur les évolutions de l'entreprise et les passerelles existantes, au sein d'un même métier, d'une même filière, ou entre différents métiers.

Le rapport de la Commission Médicotechnique relatif à l'usure professionnelle précise notamment que le reclassement médical ne doit pas être la seule solution pour permettre à un salarié de sortir d'un poste trop contraignant. Il s'agit plutôt d'anticiper et d'élargir les compétences des salariés pour éviter une perte de qualification et permettre une évolution professionnelle. Cela passe notamment par une communication claire et régulière sur l'avenir des métiers, au fil des réflexions stratégiques et des décisions de l'entreprise.

La prévention des risques psychosociaux passe également par la prise en compte de l'environnement du salarié et de l'espace dans lequel il évolue. Dans le souci de favoriser le bien-être au travail, la mise à disposition de lieux de convivialité doit être prévue dans les projets d'aménagement des locaux de travail.

□ Dans le pilotage des changements

Considérant que la manière dont s'opèrent actuellement la conception et l'évolution des organisations, et plus largement toute démarche de changement, est vécue par de nombreux salariés comme peu favorable à leur bien-être professionnel, les parties au présent accord conviennent de la nécessité de formaliser le processus d'accompagnement des réorganisations dans toutes ses étapes.

▪ Au niveau transversal

La Direction s'engage à rappeler et préciser les repères légaux et méthodologiques sur lesquels les managers pourront s'appuyer pour mener un projet de réorganisation dans les meilleures conditions possibles. Ce processus, construit sur la base des 3 étapes clés suivantes, s'appuiera sur les différents retours d'expérience de la Direction des Ressources Humaines et des autres entités, des Managers et Responsables RH, et des CHSCT :

- 1. En amont de la réorganisation**, de l'état des lieux à l'appropriation des réflexions engagées par les salariés concernés, avec le respect du temps nécessaire à un réel débat et l'appui des différents professionnels et spécialistes (managers, médecins du travail, ergonomes, assistants sociaux, ...).
- 2. Pendant la conduite du projet de réorganisation**, de la première communication officielle aux Instances Représentatives du Personnel jusqu'à la fin de leur consultation, avec le souci de l'élaboration systématique d'un volet social abouti dans les dossiers de réorganisation (intégrant notamment les échanges avec le CHSCT dans le dossier du Comité d'Entreprise).
- 3. A l'occasion et en aval du déploiement de la nouvelle organisation**, avec l'accompagnement des populations concernées dans la mise en œuvre des principes organisationnels retenus et l'élaboration d'un bilan de la réorganisation au plus tôt six mois après son déploiement effectif (dont un bilan, même intermédiaire, après une année).

Ce bilan permettra en outre d'enrichir la démarche de conduite des projets de réorganisation dans l'entreprise, ainsi que le reporting sur la prévention des risques psychosociaux effectué à l'intention des membres du COMEX.

▪ Au niveau local

Ces trois phases d'évolution des organisations devront être formalisées et déclinées au niveau local, et communiquées largement aux managers qui pourront être amenés à conduire un projet de réorganisation. Une attention particulière devra être apportée, à cette occasion, au traitement des situations individuelles.

3.2 LA PRISE EN CHARGE DU TROUBLE PSYCHOSOCIAL : POUR ACCOMPAGNER LES SALARIES EN SITUATION DE TENSION OU DE MAL-ETRE (Cf. Schéma en Annexe 2)

3.2.1 Au niveau local

Tout salarié, ou groupe de salariés, s'estimant en situation de tension ou de mal-être au travail peut saisir, selon la situation ou le contexte particulier dans lequel il se trouve, les acteurs, professionnels ou représentants présents au niveau local suivants :

- Par principe, tout salarié ou groupe de salariés doit s'estimer libre de pouvoir s'adresser à :
 - sa hiérarchie (N+1, N+2,...) ;
 - son Responsable Ressources Humaines (RRH) d'unité ou de Direction ;
 - ou encore son correspondant prévention et sécurité (animateur ou responsable sécurité).
- Selon la complexité de la situation, tout salarié ou groupe de salariés peut préférer s'adresser directement à :
 - un professionnel de la Direction des Ressources Humaines : médecin du travail, infirmier du travail, assistant social, Responsable Parcours Professionnel (RPP) ;
 - un représentant du personnel, notamment un membre du CHSCT ;
 - ou encore au Médiateur.

Au titre de son obligation de sécurité, il revient à l'employeur de prendre les mesures nécessaires, à la lumière des éléments communiqués par le réseau d'alerte et le salarié, en vue d'une résolution au plus près du terrain. Les réponses pouvant être apportées au problème doivent être recherchées dans un cadre de concertation, comprenant à minima le représentant de la direction le plus à même de traiter la situation d'espèce, le médecin du travail et l'assistant social.

3.2.2 Au niveau transversal

Si la situation ne peut être traitée au niveau local de manière satisfaisante et nécessite notamment une appréciation plus large car touchant à une problématique plus complexe,

individuelle ou collective, le Groupe Ressources d'Evaluation et Traitement des Situations Individuelles et Collectives sera sollicité par l'un des membres du réseau local d'alerte.

Après analyse, ce groupe est habilité à décider des modalités d'approfondissement de la situation, des ressources complémentaires (médiateur, organisme extérieur,...) et des actions (procédures, accompagnement ou réorientation professionnelle...) les plus pertinentes pouvant être mises en œuvre dans ce cadre et de leur suivi.

3.3 LE ROLE RESPECTIF DES ACTEURS ET RESSOURCES DE CE DISPOSITIF

3.3.1 La ligne managériale : des membres du COMEX aux encadrants de proximité

Seule une forte implication de la Direction de l'entreprise peut permettre de définir et mettre en œuvre une politique durable d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail. Les démarches en la matière ne sauraient en outre être déconnectées de la politique RSE (Responsabilité Sociale Entreprise). Les instances décisionnelles de l'entreprise ont également leur rôle à jouer dans la définition des valeurs de l'entreprise et des repères qu'elles souhaitent voir guider le management.

Au quotidien, la santé des salariés est l'affaire première des managers. Aussi est-il impératif de veiller à les former et mettre à leur disposition les moyens nécessaires, en temps, en autonomie, en compétences et en marges décisionnelles, afin de leur permettre d'assurer pleinement leur rôle d'acteurs du bien-être au travail.

3.3.2 La coordination du dispositif de prévention des Risques psychosociaux

Dans le cadre du présent accord, est formalisée la fonction de Référent prévention des risques psychosociaux et d'accompagnement des réorganisations. Ce dernier est notamment chargé de coordonner les travaux engagés en matière de prévention des risques et traitement des troubles psychosociaux. Il impulse et accompagne également la mise en œuvre des actions de communication et sensibilisation en la matière.

Cette coordination est assurée conjointement par :

- Le Chef de département Préventions et Relations du Travail, garant, par délégation, de la déclinaison opérationnelle des engagements pris dans le cadre du présent accord ;
- Le Chef de projets Développement RH "Organisation du Travail, Métiers et Prévention des Risques Psychosociaux" (Référent) qui, dans le cadre de ses missions, accompagne les directions et unités opérationnelles dans la définition et la mise en œuvre des actions de prévention des Risques psychosociaux. Dans ce cadre, ce dernier veille à la mise en valeur de cette thématique, notamment lors de l'évolution des organisations, et coordonne, dans un esprit de pluridisciplinarité, les moyens internes et externes aux fins d'apporter une réponse

cohérente au besoin d'accompagnement des entités dans ce domaine. Il favorise également la capitalisation et le partage d'expériences dans l'entreprise sur ce sujet.

3.3.3 La Commission mixte de prévention des Risques psychosociaux

Créé par l'Accord de méthodologie pour la prévention des risques psychosociaux, le groupe paritaire a eu pour principale mission de constituer, par ses réflexions, échanges et retour d'expérience, tout un ensemble de données permettant d'aider les négociateurs à la conclusion du présent accord. Dans le domaine de la prévention, il constituait une ressource supplémentaire "d'experts" dédiés à cette problématique en appui du rôle afférant aux instances représentatives du personnel, aux managers, aux experts de la santé et préventeurs de l'entreprise en la matière.

Sans remettre en question la valeur ajoutée d'une telle instance, notamment son caractère mixte et pluridisciplinaire, les parties au présent accord souhaitent en clarifier le rôle et l'articulation par rapport aux autres acteurs cités ci-dessus, notamment par rapport à la nouvelle instance du CHSCT transversal, et ses modalités de fonctionnement. Dans ce contexte, ils conviennent de remplacer le groupe paritaire par une commission mixte, dont les membres représentant le personnel seront désignés par le CHSCT transversal. La Direction des Ressources Humaines fera en sorte d'associer, en tant que de besoin, des experts, professionnels de la fonction RH et opérationnels.

Cette Commission mixte aura pour principale finalité :

- de permettre au CHSCT Transversal et à la Direction [des Ressources Humaines] de veiller à la cohérence des actions menées en matière de prévention des Risques Psychosociaux au sein de l'entreprise et d'enrichir les bilans et plans d'action HSCT ;
- d'assurer un rôle de conseil et d'assistance auprès du CHSCT Transversal sur ces sujets, avec la possibilité d'être sollicitée pour avis ou formuler des préconisations ;
- d'assurer l'interface et la coordination entre le CHSCT Transversal et les CHSCT locaux.

Ses missions et modalités de fonctionnement seront détaillées dans le règlement intérieur de cette commission qui sera arrêté par le CHSCT transversal.

3.3.4 Les Instances Représentatives du Personnel (IRP)

Les IRP concourent par leur vigilance et leurs propositions à l'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Sur la question de la Qualité de Vie au Travail et de la prévention, si le CHSCT est un acteur incontournable, les différents représentants de salariés (CE, CHSCT, DP...) peuvent être amenés à apporter leur contribution en la matière et travailler en lien étroit sur des actions visant à l'amélioration de la santé au travail, notamment en matière d'organisation et de conditions de travail.

□ Le CHSCT Transversal et les CHSCT locaux

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail a notamment pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs, et à l'amélioration des conditions de travail.

A ce titre, en tant qu'instance représentative la plus spécialisée en la matière, il est un acteur incontournable de la prévention des risques, notamment psychosociaux, et de l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail. Il peut agir, dans le cadre des démarches de prévention comme en cas de situation dégradée. Il dispose pour cela des différents leviers d'action dans les conditions prévues par le code du travail (mission d'analyse, inspection, formulation d'avis et préconisations, droit d'alerte et d'enquête, recours à expertise...). Il contribue également à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'entreprise et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective, notamment des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel⁷.

Le CHSCT Transversal d'Aéroports de Paris dispose d'une compétence propre pour les problématiques HSCT transverses de l'entreprise. A ce titre, il est donc amené à jouer un rôle fondamental pour les sujets tels que la prévention des Risques psychosociaux et plus largement sur la Qualité de Vie au Travail. Il assure également un rôle de coordination de l'action des CHSCT locaux.

□ Les Délégués du Personnel (DP)

Le délégué du personnel a notamment pour mission de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives concernant l'application des dispositions légales relatives à la santé et la sécurité des salariés. Il dispose également d'un droit d'alerte, distinct de celui du CHSCT, aux conditions prévues par le code du travail.

Il peut être amené à accompagner, à sa demande, un salarié en difficulté, le représenter et suivre les solutions mises en œuvre afin qu'il puisse retrouver une situation normale de travail.

3.3.5 Le médiateur

Le dispositif de médiation mis en place par Aéroports de Paris s'inspire de celui de l'article L.1152-6 du Code du travail dont le périmètre est celui du "harcèlement moral". Le retour d'expérience du médiateur, depuis sa mise en œuvre au sein de l'entreprise en 2009, a démontré la nécessité d'étendre son champ d'intervention à toute situation de tensions ou de mal être au travail, ainsi que de diversifier le profil du médiateur (un homme et une femme dont, potentiellement, un intervenant extérieur). Il s'avère également nécessaire de repositionner le médiateur comme une ressource pouvant être actionnée, selon le schéma identifié en Annexe 2 du présent accord, pour

⁷ Cf. Article L.4612-3 du Code du travail.

toute situation interpersonnelle permettant le recours à une médiation, et non comme le dernier niveau du réseau d'alerte en matière de souffrance au travail qui peut nécessiter la mise en œuvre d'actions complémentaires et/ou plus complexes.

Les principales missions du médiateur et la méthodologie de médiation sont précisées en Annexe 3 du présent accord.

3.3.6 Les professionnels internes de l'entreprise

□ Le médecin du travail et les services de santé

S'il revient à l'employeur, et à ses représentants de prendre les mesures nécessaires pour assurer la santé et la sécurité de ses salariés, le médecin du travail et les services de santé, acteurs clé dans la prévention et le traitement des troubles psychosociaux au travail, ont pour mission d'éviter toute altération de la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel.

La loi du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail est venue préciser et renforcer son rôle de conseil et les différentes actions dont dispose le médecin du travail aux fins d'assurer cette lourde tâche. On relève notamment le dispositif⁸ qui engage, d'un côté le médecin du travail qui constate un risque pour la santé des travailleurs à proposer par écrit motivé et circonstancié des mesures visant à la préserver, et de l'autre l'employeur à prendre en compte ces propositions et, en cas de refus, faire connaître par écrit les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite.

Au quotidien, le médecin du travail exerce une veille sur les situations de tension ou mal-être au travail, et à cette fin, apporte son expertise pour détecter les salariés en position de souffrance ou de fragilité. Il alerte et conseille la Direction ou les managers lorsqu'il détecte des situations à risque.

Le personnel infirmier est souvent le premier en contact avec les salariés au sein du service de santé au travail. Formé à l'écoute et aux risques psychosociaux, il assure un rôle de soignant, d'accueil et d'écoute auprès du salarié, et d'alerte et d'orientation auprès du médecin du travail.

□ L'assistant social

L'assistant social est également l'un des premiers acteurs sollicité par le salarié en situation de tension ou mal-être au travail auprès duquel il assure un rôle d'écoute et de conseil. En relation avec le service de santé au travail, il l'accompagne et peut l'orienter, avec son accord, vers l'interlocuteur le plus pertinent, notamment le médecin du travail ou le Responsable RH. Il assure également un rôle de veille et d'alerte, ainsi que de conseil auprès de la Direction pour veiller au traitement de ces risques et troubles.

□ Les préventeurs

Depuis 2011, le code du travail fait obligation à l'employeur, dans son article L.4644-1, de désigner un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels. Aéroports de Paris s'inscrit déjà dans cette logique grâce aux experts du service Prévention des risques professionnels présents en central, et aux Responsables et animateurs sécurités présents dans les directions et unités.

□ Les ergonomes

Les interventions ergonomiques du service Prévention des Risques Professionnels sont toujours fondées sur une analyse de l'activité de travail et une démarche participative permettant aux salariés de co-élaborer les recommandations émises, qu'elles portent sur les conditions matérielles ou l'organisation du travail. La connaissance des managers sur l'apport de l'ergonome dans les projets doit encore être améliorée, afin que ces derniers puissent être associés le plus en amont possible.

□ Le Pôle Développement des compétences et Politiques emploi (DRHC)

Le pôle DRHC a notamment vocation à anticiper et garantir le développement et l'emploi de toutes les compétences de l'entreprise. Cet accompagnement professionnel collectif ou individuel, notamment à travers la mobilité, contribue à clarifier les perspectives d'évolution ou de reclassement des salariés. Des Responsables Parcours Professionnels ont notamment pour mission de conseiller, orienter et accompagner les managers dans la gestion des parcours professionnels de leur collaborateurs et tous salariés dans celle son propre parcours.

Ce pôle intègre en outre dans ses missions transverses, fonctionnant en mode projet, la Responsabilité sociétale (RSE) et la Qualité de vie au travail (QVT), ainsi que l'évolution des organisations et métiers renforcée par la prévention des risques psychosociaux et l'analyse de l'impact des réorganisations sur le travail.

□ Le Responsable Ressources Humaines (RRH)

Le RRH, avec l'appui de son équipe, veille au respect des obligations de l'employeur à l'égard de son personnel. Il assure notamment des missions assez larges de conseil et d'accompagnement, tant auprès des managers que des salariés. Il est parmi les mieux placés pour informer, actionner et coordonner les différents acteurs dans la prévention et la résolution des situations de salariés en difficulté au sein de sa direction ou de son unité.

⁸ Cf. Article L.4624-3 du Code du travail.

3.3.7 Le Groupe Ressource d'Evaluation et Traitement des Situations Individuelles et Collectives

Sur la base de l'expertise croisée des membres qui le composent et dans le respect de la confidentialité, le Groupe Ressource d'Evaluation et de traitement des situations individuelles et collectives fonctionne comme un deuxième niveau de recours après une première prise en charge de la situation assurée au niveau local.

Ce groupe ressource est chargé d'assurer la coordination de la prise en charge et du traitement des troubles psychosociaux pouvant se traduire par des situations de tensions ou de mal-être tant à l'échelle individuelle des salariés qu'au niveau collectif des équipes de travail.

Grâce aux enseignements qui seront tirés de son expérience, ce groupe doit être en mesure de procéder à un bilan qualitatif des bonnes pratiques identifiées en vue de contribuer à l'amélioration des actions de prévention des risques et de traitement des troubles psychosociaux.

3.4 LE REPORTING

Les travaux et conclusions du groupe paritaire ont permis d'identifier les indicateurs les plus pertinents dont l'entreprise dispose et qui peuvent être utilisés afin d'établir une "Base 0" d'observation assez ciblée en la matière, permettant une analyse plus approfondie des évolutions, à la hausse comme à la baisse, consécutives à la conclusion du présent accord.

- Absentéisme - Suivi, par Direction et Métier des :
 - Arrêts maladie :
 - Taux de fréquence des arrêts de courte durée (≤ 3 jours) et de longue durée (à définir) ;
 - Durée moyenne des arrêts maladie.
 - Accidents du travail et maladies professionnelles à composante RPS :
 - Taux de fréquence ;
 - Taux de gravité ;
 - Suivi des agressions (Cf. expérimentation CHSCT en cours).

- Effectifs - Suivi, par Direction et Métier des :
 - Occupation des postes :
 - Postes pourvus (CDI) / Postes vacants ;
 - Contrats temporaires : CDD et Intérimaires.
 - Turn over :
 - Externe : embauches (sous CDI) et départs (volontaires/contraints)
 - Interne (vacance de poste) : outil non élaboré à ce jour, en cours de réflexion.

- ❑ **Baromètre social** : Résultats intégrant les nouvelles questions relatives aux RPS.

- ❑ **Réorganisation** (faisant l'objet d'une Information-Consultation des IRP) - Suivi, par Direction et Métier :
 - › Fréquence des réorganisations ;
 - › Nombre de salariés concernés.

- ❑ **Signalement de situations en tension ou mal-être** :
 - › Par les médecins du travail ;
 - › Par les assistants sociaux ;
 - › Par le médiateur ;
 - › Par le Groupe Ressources d'Evaluation et Traitement des Situations Individuelles et Collectives ;
 - › Par les CHSCT.

- ❑ **Evaluation des situations à Risques psychosociaux au sein du Document Unique.**

- ❑ **Rapport(s) des services de santé au travail** (incluant certaines données extraites de l'Enquête EVREST initiée en 2011).

- ❑ **Rapport(s) des assistants sociaux.**

- ❑ **Rapport(s) de la Commission Médicotechnique, notamment relatif à l'usure professionnelle.**

Les parties au présent accord conviennent également que la liste des indicateurs retenus, tout en conservant un périmètre raisonnable et efficient, pourra être enrichie ultérieurement dans le cadre du suivi du présent accord.

4 - MODALITES D'APPLICATION DE L'ACCORD

4.1 DUREE ET DATE D'ENTREE EN VIGUEUR DE L'ACCORD

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de trois (3) ans, renouvelable une (1) fois avec accord de la Direction et des organisations syndicales représentatives signataires.

Il entrera en vigueur à compter de sa signature.

4.2 ADHESION

Dans les conditions prévues à l'article L.2261-3 du code du travail, toute organisation syndicale représentative dans l'entreprise, qui n'est pas signataire du présent accord, peut y adhérer ultérieurement.

4.3 SUIVI DE L'ACCORD

Il est institué une Commission de suivi de l'accord avec les organisations syndicales signataires qui se réunira une fois par an un mois avant la présentation du bilan annuel des actions HSCT transversales présenté au CHSCT Transversal, sur convocation de la Direction ou à la demande d'au moins deux des organisations syndicales signataires.

La Commission de suivi est composée comme suit :

- ❑ Pour la Direction d'Aéroports de Paris :
 - › Le Chef de département Préventions et Relations du Travail ;
 - › Le Chef de projets Développement RH "Organisation du Travail, Métiers et Prévention des Risques Psychosociaux" (Référént prévention) ;
 - › de façon ponctuelle, un ou plusieurs membres experts pourront être invités.
- ❑ Pour les Organisations Syndicales Représentatives :
 - › Deux (2) représentants désignés par chacune des Organisations Syndicales signataires ou adhérentes.

4.4 MODALITES DE REVISION

Chaque partie signataire ou adhérente peut demander la révision de tout ou partie du présent accord, selon les modalités suivantes :

Toute demande de révision devra être adressée à chacune des autres parties signataires ou adhérentes et comporter, outre l'indication des dispositions dont la révision est demandée, des propositions de nouvelles dispositions. Le plus rapidement possible et au plus tard dans un délai de trois mois suivant la réception de cette lettre, une négociation sera ouverte en vue de la rédaction d'un nouveau texte.

Les dispositions de l'accord dont la révision est demandée resteront en vigueur jusqu'à la conclusion d'un nouvel accord. Conformément aux dispositions de l'article L.2222-5, L.2261-7 et L.2261-8 du code du travail, seules les organisations syndicales de salariés représentatives, au sens de l'article L.2231-1 du code du travail, signataires du présent accord (ou qui y ont adhéré) sont habilitées à signer tout avenant portant révision du présent accord.

Sous réserve de l'exercice du droit d'opposition prévu aux articles L.2231-8 et L.2232-12 du code du travail, la révision proposée donnera lieu à l'établissement d'un avenant se substituant de plein droit aux stipulations de l'accord qu'il modifie. Cet avenant devra faire l'objet des mêmes formalités de dépôt et publicité prévues pour le présent accord.

4.5 MODALITES D'EVOLUTION DE L'ACCORD

Toutes les modifications d'origine légale ou réglementaire postérieures à la signature du présent accord s'appliqueront de plein droit.

4.6 DEPOT ET PUBLICITE

Le présent accord donnera lieu à dépôt dans les conditions prévues aux articles L.2231-6 et D.2231-2 du code du travail.

Fait à Paris, en 5 exemplaires,
le

Pour Aéroports de Paris SA,
Le Président Directeur Général,

Augustin de ROMANET

Pour les Organisations Syndicales Représentatives
(Signature après mention de la date et du nom du signataire) :

Syndicat Autonome des Personnels
d'Aéroports de Paris/SAPAP,
Le Délégué Syndical,

Syndicat CGT d'Aéroports de Paris,
Le Délégué Syndical,

Syndicat CFE-CGC d'Aéroports de Paris,
Le Délégué Syndical,

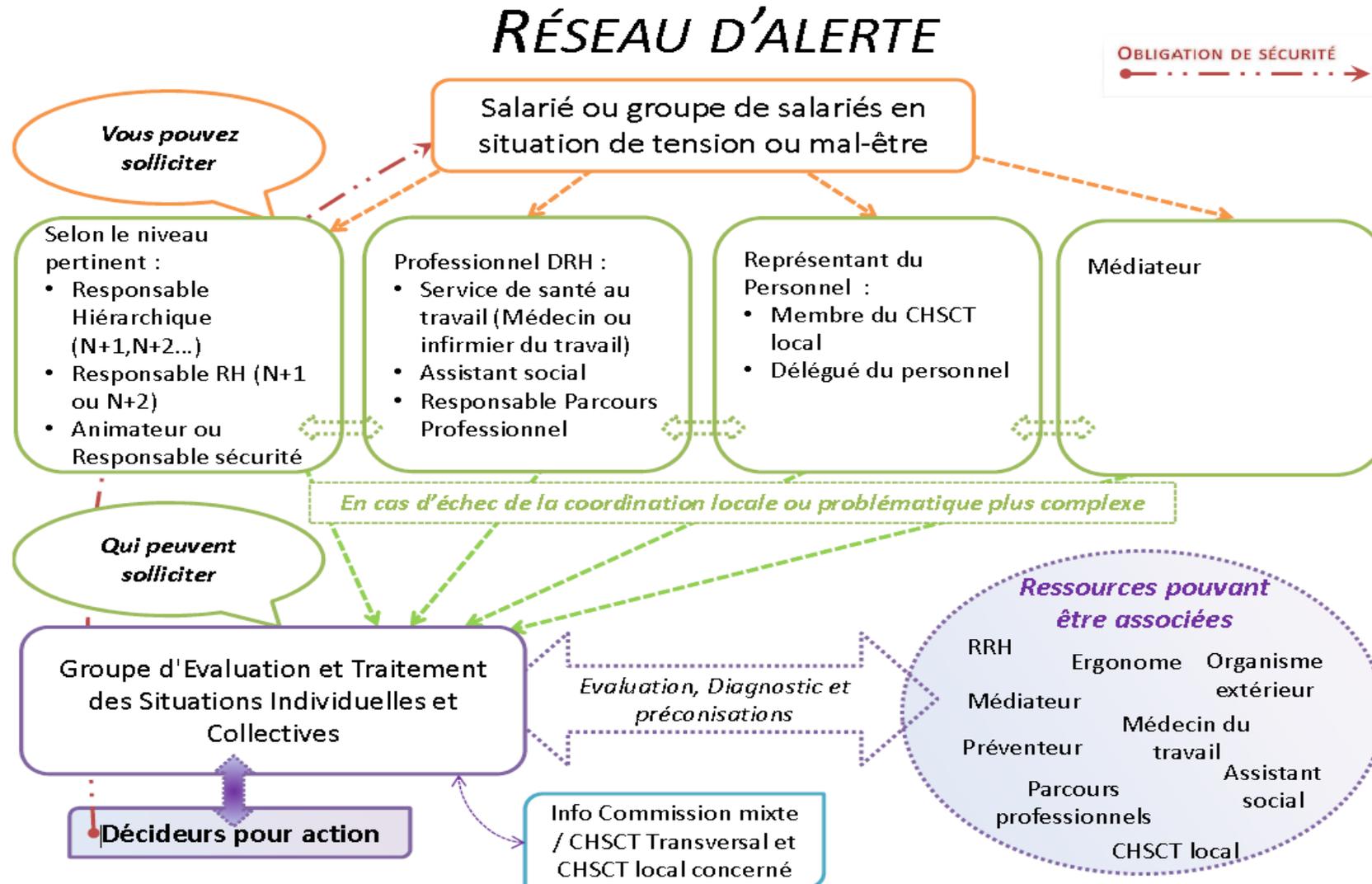
Syndicat Général Force Ouvrière
Aéroports de Paris/CGT-FO,
Le Délégué Syndical,

ANNEXE 1 - LES 6 FAMILLES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

À la suite du rapport ministériel "NASSE-LEGERON" de mars 2008 relatif à "la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail", un collège d'expertise sur le suivi statistique de ces risques a reçu pour mission de formuler des propositions en vue d'un suivi statistique des risques psychosociaux au travail. C'est dans le cadre de cette mission que ce collège, réuni par l'Insee, a pu identifier les six familles/dimensions de risques à caractère psychosocial suivantes :

- ❑ **Exigences du travail** : la quantité de travail, la pression temporelle, la complexité du travail, les difficultés de conciliation entre vie au travail et vie hors travail.
- ❑ **Exigences émotionnelles** : relation au public, l'empathie, contact avec la souffrance, les tensions avec le public, le fait de devoir cacher ses émotions, la peur au travail.
- ❑ **Autonomie - marges de manœuvre** : autonomie procédurale, prévisibilité du travail, utilisation et développement des compétences, participation et représentation.
- ❑ **Rapports sociaux, relations au travail** : "le soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie ; la violence au travail caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris ; la notion de reconnaissance et de sentiment d'utilité du travail effectué".
- ❑ **Conflits de valeur** : lesquels placent le travailleur en situation de mal-être "lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives". Il peut en résulter que le travailleur réalise dans sa mission des choses qu'il désapprouve. Il y a également conflit de valeur lorsque le salarié ne dispose pas de "moyens de faire un travail de qualité", on parle alors de "qualité empêchée".
- ❑ **Insécurité d'emploi** : laquelle résulte de la "perception d'une menace sur la nature et la pérennité de l'emploi" exercé. Elle se décline en insécurité dite "quantitative" (travailler avec la peur de perdre son emploi) et celle dite "qualitative" (rétrogradation, détérioration des perspectives de carrière, des conditions de travail ou de la rémunération).

ANNEXE 2 – RESEAU D'ALERTE EN CAS DE SITUATION DE TENSION OU MAL-ETRE



ANNEXE 3 - MEDIATEUR – MISSIONS ET METHODOLOGIE

Le médiateur est un des acteurs du dispositif de prévention des risques psychosociaux.

Missions

- Contribuer au traitement des situations de tensions ou de mal-être au travail pouvant affecter la santé physique ou mentale d'un salarié. Le cas échéant, réorienter le salarié vers le professionnel susceptible d'apporter la réponse la plus appropriée à son problème.
- Définir les modalités de la médiation et informer les parties sur les garanties encadrant ce dispositif (confidentialité des échanges, équité de traitement, interdiction de mesures de rétorsion du fait du déclenchement de ce dispositif, ...) et les responsabilités de chacun en la matière (responsabilités interne entreprise, obligations et responsabilités légales, ...)
- Faciliter le dialogue entre l'auteur de la saisine et l(es) autre(s) acteur(s) concerné(s) permettant la mise en œuvre d'une solution acceptable et durable ;
- Viser à maintenir ou rétablir un lien entre les parties ;
- Faciliter l'émergence de compromis entre les parties et conclure la médiation ;
- Alerter la DRH et le Groupe Ressources d'Evaluation et de Traitement des Situations Individuelles et Collectives sur un éventuel malaise collectif sous-jacent, un climat social qui se dégrade, un changement d'organisation problématique ou une transition sensible à appréhender.

Modalités d'instruction de la situation par le médiateur, guidé par un objectif de conciliation entre les différents protagonistes

- S'assurer que les parties acceptent librement d'entrer en médiation et de travailler ensemble à la recherche de la solution la plus appropriée au regard de la situation,
- S'informer de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin à la situation de tension,
- Réaliser des entretiens individuels ou collectifs confidentiels,
- Prendre l'avis de spécialistes internes (médecins du travail, assistantes sociales, ergonomes, psychologues...),
- Possibilité de proposer à la DRH/au Groupe Ressources d'Evaluation et Traitement des Situations Individuelles et Collectives une analyse approfondie de la situation, notamment lorsque celle-ci lui semble traduire un éventuel malaise collectif sous-jacent.
- Veiller à informer sur les résultats de sa démarche :
 - le(s) salarié(s) concerné(s) ;
 - leur Responsable hiérarchique et Responsable Ressources Humaines commun ;
 - le(s) membre(s) du réseau d'alerte ayant porté le problème à sa connaissance.

Capitalisation de l'expérience de médiation

- Le médiateur élabore périodiquement un bilan trimestriel quantitatif et qualitatif qu'il présente à la DRH/au Groupe Ressources d'Evaluation et Traitement des Situations Individuelles et Collectives.
- Cette synthèse permet également d'alimenter les travaux et bilans :
 - du service de prévention de la DRH et des Réseaux Préventeurs et RRH
 - de la Commission mixte pour la prévention des risques psychosociaux
 - des CHSCT locaux et transversal.