



8

Et, dans le domaine social,  
d'autres chantiers



Il est des chantiers qui ne relèvent pas du domaine technique, mais qui devaient, dans l'esprit des négociateurs à ce moment-là, consolider la cohésion du corps social dans une période où tout concourrait à garder confiance en l'avenir, malgré les évolutions de l'organisation et les changements de repères qu'elles induisaient.

Il s'agit :

- du Protocole d'accord sur la sécurité de l'emploi (PASE),
- de l'accord sur la formation professionnelle continue,
- du protocole d'accord sur le régime de départ anticipé (PARDA).

---

## Le PASE

La négociation de ce protocole va s'engager d'autant plus naturellement qu'elle met en convergence, d'une part les aspirations des salariés portées par les organisations syndicales, confortées par de nouveaux droits résultant des événements de mai 68 et, de l'autre, la volonté politique du nouveau directeur général Gilbert DREYFUS.

Dans le contexte économique du début des années soixante-dix où il a été conçu, puis négocié, ce dispositif contractuel devait, en fait, constituer une jurisprudence interne sur l'interprétation et les modalités d'application des titres II et III du statut du personnel.

Ceci concerne les effectifs et l'information du Comité d'Entreprise sur leur évolution par catégorie, avec le recrutement et les différents types de contrat de travail et la manière de pourvoir les emplois, enfin et surtout, la conduite des compressions d'effectifs, opération statutairement appelée "dégagement".

Le contenu de cet accord, qui a souvent été présenté

par les syndicats comme opposable aux réductions d'effectifs pour raison économique, ne fait qu'en préciser les conditions d'application en introduisant le concept de "sureffectifs".

Celui-ci n'est pas en soi original, mais son utilisation donne au mécanisme d'adaptation du volume et de la nature des emplois, une "temporalité" qui, dans l'esprit des négociateurs et compte tenu de la forte croissance des activités dans cette période, devait jouer comme un "amortisseur" et permettre de procéder à des reclassements, y compris en envisageant des reconversions professionnelles.

On constatera l'efficacité de ce dispositif à l'occasion des opérations préparant la fermeture du Bourget au trafic commercial régulier, en avril 1977 : celles-ci impliquaient la résorption des effectifs qui passèrent d'environ 400 en 1975 à 80 en 1977.

## LE PROTOCOLE D'ACCORD SUR LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI (PASE)

Il est signé, dans sa forme originelle, le 9 janvier 1973 par la Direction d'Aéroport de Paris et cinq organisations syndicales : la CFTC, la CFDT, la CGC, la CGT et la CGT-HMC.

Il comporte deux volets.

Le premier, constitué de dispositions permanentes :

- un titre I relatif à l'information du Comité d'entreprise sur les modifications de structure entraînant des conséquences sur le personnel,
- un titre II expose la définition précise des personnels en sureffectif et leur affectation,
- un titre III présente les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Commission d'examen des pourvois d'emploi (CPE),

Ces trois titres sont complétés par une annexe 1 organisant les conditions de la mobilité géographique.

Le second volet composé de dispositions limitées dans le temps :

- un avenant n°1 conclu le même jour par les mêmes signataires prévoit qu'il n'y aura pas de licenciement d'agent confirmé ou d'agent ayant plus de 12 mois d'ancienneté pour réduction d'effectif jusqu'au 31 décembre 1977,
- un avenant n°2 du 29 juillet 1976, signé par la CGC, la CFTC et le SCAP (syndicat des cadres d'ADP) proroge d'un an les dispositions de l'avenant n°1 notamment l'engagement de non licenciement économique jusqu'au 31 décembre 1978.

Pour autant, ce dispositif contractuel ne devait pas gommer les difficultés ressenties par certains personnels, notamment ceux qui, dans les services d'exploitation, sont en contact direct avec les publics, usagers ou clients. Plus tard, une étude sera menée par l'AFPA à ce sujet.

### UN MÉTIER À LA RECHERCHE DE SON IDENTITÉ

Cette étude qualitative rendra compte des principales conclusions d'une campagne de cinquante entretiens, réalisés auprès des personnels des services d'aéroport et d'escale en contact direct avec le public : elle fait apparaître un contraste marqué entre "le confort" des conditions contractuelles de leurs activités et le "malconfort" (expression retenue par les rédacteurs de l'étude) lié au contexte dans lequel celles-ci s'exercent.

L'analyse de ce contraste est proposée dans ce qui suit comme une synthèse des résultats de cette étude.

### Les facteurs du "confort"

Celui qui est évoqué comme essentiel est le salaire proposé par l'ADP dont le niveau est considéré - à activité comparable - comme supérieur à celui des autres entreprises de la région parisienne.

Au deuxième rang vient l'organisation du temps de travail. Celui-ci est planifié en vacances de durée déterminée et connues à l'avance pour plusieurs semaines après publication, dans les délais réglementaires, des tableaux de service.

Ces horaires se caractérisent par une flexibilité, considérée comme appréciable, permettant de rendre plus compatible les rythmes du travail et de la vie sociale : journées regroupées pour des agents travaillant à temps partiel, permutations de vacances prévues au tableau de service entre deux personnes : cela permet — avec adjonction de jours de récupération ou de repos compensateur accolés aux jours de repos prévus au tableau de service — d'organiser des périodes de disponibilité "non négligeables" tout en respectant la durée contractuelle du travail.

Le troisième facteur est identifié par les analystes de l'AFPA comme exprimé de façon plus allusive : c'est celui de l'image de marque positive et valorisante de l'aéroport, encore associée, au moment où l'étude est réalisée, à celle du transport aérien pionnier.

### **Les facteurs du "malconfort"**

"C'est d'abord celui qui est lié à l'institution elle-même : l'organisation d'Aéroport de Paris est perçue comme "une nébuleuse tentaculaire... sans structure réelle". La connaissance des unités qui composent l'organigramme et des personnes qui les animent, reste très imprécise pour les agents au-delà de leur chef de service".

### **Une intégration insuffisante dans le réseau de communication professionnel de l'aéroport**

"Les agents, qui sont une des surfaces de contact de l'aéroport avec ses utilisateurs, se perçoivent dans ce flou comme les derniers maillons d'une chaîne qu'ils n'arrivent ni à remonter ni à expliquer... Leur fonction qui représente, pour une large part, la mise en correspondance d'une offre avec une demande, n'est pas réalisable pleinement..."

"... déconnectés, ils se sentent ainsi réduits à des tâches répétitives... qui manquent d'intérêt..."

### **Un rôle critiqué de la hiérarchie**

"... On prête à la haute hiérarchie, qu'on dit ne pas connaître, tout un jeu d'intentions que l'on tente de décoder à partir de quelques bruits dont on ne peut jamais tester la véracité... [ndlr : bruits qui concernent fréquemment la réduction d'activités]... mais qui fait dire à la majorité des personnes interviewées que celle-ci est plus préoccupée de louer ses locaux que d'assurer un service client de qualité..."

### **Un rôle critiqué des services de la direction du personnel**

Les services de "psychologie du travail et de la formation" n'apportent pas l'aide attendue par les personnels de ces activités qui s'y voient cantonnés sans perspective de carrière...

... voire dépossédés de l'essentiel : l'image de la relation au client, qui servait de référence, tend à être remplacée par un type de relation réduite [...] dépouillée de tout cet aspect personnalisant qui justifiait jusqu'à présent l'investissement de chacun, et l'intérêt qu'il portait à sa tâche."

D'autres facteurs sont repérés comme sources de "malconfort" notamment les relations dans et entre les groupes.

### **Pour les premières,**

"..., si l'on décrit la bonne ambiance et l'esprit de solidarité, on déplore tout aussitôt les clans, les querelles intestines, les commérages, voire les rivalités entre sexes..."

La parcellisation des tâches, le cloisonnement entre les activités, l'ignorance que l'on a de certains postes sont propices au développement fantasmatique de la perception des autres membres du groupe..."

### **Pour les secondes,**

"Entre les différents services parmi lesquels se répartissent les agents interviewés, les relations sont empreintes de rivalité... Pourtant certains souhaiteraient quand même passer d'une activité à une autre pour éviter la monotonie, accroître les compétences et changer d'air..."

En revanche, les relations avec les compagnies aériennes n'apparaissent pas comme source de "malconfort", sauf dans le secteur de l'escale (assistance aéroportuaire) où il se dit :

"... les agents travaillent "à la place de" [ndlr : à la place des agents de la compagnie elle-même] et ne se sentent pas en relation avec "leurs clients" ; cette médiation inhérente à la prestation ne favorise pas l'implication... : "c'est le client des autres"..."

Enfin des facteurs de nature plus psychologique doivent être retenus comme sources de difficultés.

### **Pour les hôtesses :**

"... En un mot, la fonction d'hôtesse est dévitalisée de l'intérieur dès que la relation au client n'est plus perçue comme essentielle. Pour cette population, on peut avancer sans trop de risque de se tromper, que le malaise trouve là sa raison profonde."

Pour leurs collègues masculins, cette référence est beaucoup moins présente :

"Ils sont venus à l'aéroport sans motivation particulière pour le service au client... pour la plupart, ce travail constitue leur première activité professionnelle. Ils pensaient même n'y rester que peu de temps..."

Mais pour eux aussi, l'horizon est bouché..."  
"Leur origine socioprofessionnelle est plus modeste que celle de leurs collègues féminines et leur champ culturel plus étroit [...] mais ils se sentent sous-employés, voire inutiles.

Les conclusions de l'étude de l'AFPA pointent des dysfonctionnements d'ordre organisationnel.

Selon les analystes de cet organisme, d'importantes difficultés de communications verticales et horizontales au niveau du ou des services sont en grande partie à l'origine des malaises exprimés. C'est l'organisation du travail qui est concernée de ce point de vue.

Il faut aussi mentionner que les échelons de la maîtrise de proximité sont peu ou mal préparés à assumer leurs fonctions et notamment à participer à l'évolution des pratiques professionnelles, liée au changement des attentes et des attitudes des clients passagers du transport aérien.

Or la perception déjà sensible de la perspective de ces changements constitue une source d'incertitude qui hypothèque "beaucoup le moral des agents".

## COMMENTAIRE

Les résultats de cette enquête présentent des similitudes avec les observations que la COFREMCA fera plus tard à propos des cadres. Si on peut admettre que les causes d'un "malaise" pour les uns ou d'un "mal-confort" pour les autres, sont différentes, les effets en sont finalement comparables, mais aussi cumulatifs :

Pour les personnels en contact avec le public, c'est d'une part la distance qui les sépare des responsables hiérarchiques, et d'autre part les difficultés d'accès aux moyens de communication et d'information en temps réel qui dévitaliseraient la relation avec les usagers et les clients.

Pour les cadres opérationnels, la perte progressive de la proximité avec les centres de décision, l'insuffisance des moyens du management et le sentiment de marginalisation les priveraient de leur autonomie responsable.

Mais dans les deux cas, et bien que les statuts professionnels et hiérarchiques soient sensiblement différents, se manifeste un désintérêt de la vie au travail dont la valeur se déprécierait, non pas du point de vue matériel, mais du point de vue de la reconnaissance de l'importance des fonctions et des missions.

Une généralisation de ces observations n'aurait évidemment pas de sens, tant est grande, au sein d'un aéroport, la diversité des métiers et des conditions de leur exercice. Mais c'est dans le domaine de l'exploitation commerciale que l'enjeu devient considérable tant est sensible, dans ces fonctions, la qualité des rapports avec l'utilisateur et le passager.

Ces derniers gardent positivement ou négativement, le souvenir du cheminement complexe entre la ville, l'aérogare et l'avion. Tout dépend de la capacité de l'organisation mise en œuvre, et de ceux qui la font vivre, à réduire, voire chasser, les incertitudes anxieuses qui ponctuent ce parcours.

Or, beaucoup de facteurs s'y opposent, surtout dans les moments où le trafic est dense et plus encore, lorsque l'on approche de la limite de saturation des installations.

Dans les métiers de l'exploitation, que l'on soit chargé de l'optimisation des flux pour accéder aux aérogares ou pour les traverser jusqu'à l'embarquement, ou que l'on doive renseigner voire assister ceux qui en ont besoin, la tâche peut être ingrate, l'emprise sur les situations tendues étant souvent contrariée par des enchaînements de petits événements qui peuvent conduire à des blocages et des tensions... Et ce qui est difficilement réglé dans une heure de pointe peut se reproduire lors de la suivante !

Même s'il visait à mobiliser les moyens de formation pour les opérations de reclassement/conversion, le PASE ne pouvait répondre au besoin de reconnaissance professionnelle des "métiers" et notamment de ceux de l'exploitation. C'est le développement de la formation professionnelle continue qui va en partie répondre à cette attente.

# L'accord formation

## UN PEU D'HISTOIRE

Le droit de la formation professionnelle continue s'est développé en s'appuyant sur des orientations complémentaires : l'amélioration de la compétitivité des entreprises, l'insertion professionnelle des jeunes, le développement des compétences des salariés, la formation des demandeurs d'emploi, la promotion sociale.

### Avant la loi du 16 juillet 1971

Sans véritable cadre juridique dans la période de l'entre-deux guerres, le droit à la formation professionnelle va progressivement se constituer :

1946 : ce droit est, pour la première fois reconnu dans le préambule de la Constitution de la nouvelle République.

1949 : création de l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes)

1963 : création du FNE (Fonds National pour l'Emploi) avec pour vocation le financement des reconversions de secteurs industriels en restructuration.

1968 : les accords de Grenelle posent le principe de la négociation des accords sur la formation professionnelle entre les partenaires sociaux.

1970 : négociation et conclusion de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) ; les partenaires sociaux sont investis de la responsabilité de gérer ce domaine, dorénavant codifié dans le droit du travail.

### La loi "DELORS" de 1971

Jacques DELORS est, à ce moment-là, conseiller social du premier ministre Jacques CHABAN-DELMAS, dont le gouvernement va porter, deux ans après les événements de mai 1968, le projet de "nouvelle société" : l'un de ses principaux leviers va être l'évolution du droit de la formation permanente.

La loi du 16 juillet 1971 s'est d'abord fixé comme objectif de préciser et de formaliser les modalités d'application de l'ANI de 1970. Parmi celles-ci, il en est une qui va fondamentalement modifier le dispositif contractuel initial : les entreprises de plus de 10 salariés devront financer les dépenses de la formation professionnelle à hauteur de 0,80 % de la masse salariale brute. Ces dépenses jusque-là largement financées par l'Etat le seront désormais sur des fonds

privés. Par ailleurs, la loi voulait offrir une seconde chance, mais une seconde chance dans un système scolaire.

Pour ceux qui n'en avaient pas profité, c'était proposer un rattrapage avec le souci de compenser l'inégalité du départ.

La loi dite DELORS entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1972.

## ENQUÊTE INTERNE SUR LES OBJECTIFS D'UN ACCORD POUR ADP

Ses objectifs seront d'abord de définir et de préciser les conditions d'application, à ADP, des textes législatifs et réglementaires.

Son élaboration s'appuiera sur des orientations identifiées après consultation des directeurs. Celle-ci sera conduite en mars et avril 1974 par deux collaborateurs de la direction du personnel : Armelle JULIEN-BINARD et Jean DEVANZ.

On retrouve ces orientations exposées dans la synthèse soumise au Directeur général :

**I Les finalités** : la formation à ADP a aussi bien pour but de préparer l'entreprise au changement que de s'attacher au devenir des agents qui la composent.

**II Quel changement** : faire face au ralentissement de l'expansion et à une certaine contestation de la situation de monopole, poursuivre l'effort d'une plus grande maîtrise des domaines de la technique, de la gestion et de la communication.

Ces orientations posées comme un diagnostic par le collège des directeurs devaient, selon eux, conduire à la reformulation des objectifs de l'entreprise confrontée aux difficultés de la crise pétrolière : devant l'urgence de la situation, l'exigence est de renforcer sa capacité d'adaptation, collective et individuelle.

**III Les axes prioritaires** :

- Formation liée à la connaissance des emplois actuels et leur évolution :  
Fonder les plans de formation sur la gestion prévisionnelle du personnel, l'étude des emplois et leur évolution.  
Développer la connaissance des agents et de leur orientation.

- Formation liée à l'évolution économique de l'entreprise :  
Former pour maîtriser les nouvelles techniques liées à la diversification.  
Former à la fonction commerciale.  
Former pour mieux gérer.
- Formation liées aux relations du travail et au management :  
Mieux communiquer en interne (décloisonnement, développement des responsabilités...)

IV Organisation de la formation :

- La direction du Personnel aura la responsabilité de recueillir les besoins, de proposer à la direction générale les orientations concernant l'édification des plans de formation et d'assurer la gestion globale des moyens consacrés à la réalisation des actions de formation générales et professionnelles. Elle aura aussi charge de l'information des personnels et de la hiérarchie.

Ces orientations supposent une logique de centralisation de la conduite des politiques transversales de gestion des ressources humaines dont l'importance stratégique est affirmée. On y retrouve les principes de l'organisation proposée par le cabinet McKinsey.

Au cas particulier, cette option "centralisatrice" concerne une "direction du Personnel" dont la mise en place est récente (1971), bien que les fonctions en aient été portées par l'équipe de l'Inspection centrale et du Contrôle de gestion animée jusqu'en 1970, par Pierre JARNIOU.

## L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION, SOCLE D'UN NOUVEAU MÉTIER

La fonction "personnel", va donc émerger par étapes successives comme un métier nouveau<sup>82</sup>, passant de l'administration à celle de la gestion des ressources humaines et des compétences. Cette lente évolution est marquée par une ambiguïté originelle : les responsabilités et les rôles respectifs de la DH d'une part et du management d'autre part (notamment dans les secteurs à forts effectifs) n'ont pas été suffisamment clarifiés, compris... ou admis.

Au principe de la décentralisation opérationnelle prôné par McKinsey viendrait donc, dans l'esprit des managers concernés, s'opposer celui de la centralisation d'une fonction qu'ils perçoivent comme essentielle : celle de la gestion des agents dont l'encadrement leur est confié. C'est le dilemme que l'étude de la COFREMCA a mis en lumière.

Considérée comme prestataire interne dans les domaines de la gestion administrative des contrats de travail et de la paie, dans ceux du recrutement, de la formation ou comme un régulateur des relations sociales, la DH voit sa légitimité contestée dès lors qu'elle propose un cadre politique contraignant dans le domaine de l'emploi, du contrôle des effectifs et de la masse salariale<sup>83</sup> ou dans celui de l'application des règles du droit du travail.

Cette "interférence" entre prérogatives locales et politique transversale, plus crainte que concrète, va se cristalliser sur le débat inépuisable de la "gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois". On y reviendra plus loin.

## LE CONTENU DE L'ACCORD DE 1974

En 1974, on recrutait massivement pour la mise en exploitation de la première tranche de l'aéroport de Roissy et il fallait, de façon pragmatique, garantir la meilleure intégration possible des nouveaux embauchés dont la plupart découvrait le monde aéroportuaire.

Négocié dans ce contexte, finalement assez tendu, le contenu de l'accord formation originel, signé le 2 octobre 1974 par tous les syndicats à l'exception de FO, s'attachait à définir les objectifs généraux et les modalités concrètes à mettre en œuvre pour les satisfaire.

82. Voir chapitre XII "consolidation des deux métiers"

83. Pour mémoire, c'est en 1976 que le gouvernement conduit par Raymond BARRE a imposé le contrôle de l'évolution des masses salariales dans le secteur public au travers du fameux GVT, qui faisait d'un coup rentrer dans le champ unique de la négociation des salaires les mesures générales (valeur du point) et les mesures individuelles (à ADP ancienneté, avancement, et promotions) ainsi que l'effet de report.

### Titre 1 :

Durée annuelle de l'accord ADP du 30 juin au 30 juin reconductible tacitement, sauf prise en compte de nouvelles dispositions législatives ou réglementaires, modifications ou ajouts à l'initiative des parties signataires.

### Titre 2 :

Objet de la formation : "Permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et conditions de travail, favoriser leur promotion sociale, leur accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social" (Loi du 16 juillet 1971)

Durée du congé de formation :  
au maximum 1 200 heures par an.

Participation financière d'ADP :  
1974 1,2 % de la MSB, 1975 1,6 %, 1976 2 %

Répartition du budget et différents postes de dépense.

Définition et classification des différents types de stage :

- Stages de promotion professionnelle
- Stages d'entretien et ou de perfectionnement
- Stages d'adaptation
- Stages de prévention
- Stages de conversion

### Titre 3 :

Conditions particulières :

Plan de formation établi par ADP :  
Expression des besoins et formation à mettre en œuvre,  
Demandes relevant des besoins de l'entreprise,  
Demandes individuelles

Prise en charge des frais de stage :  
transport, inscription, fournitures et hébergement.

La première pierre est posée. L'édifice va se consolider. Les versions successives de l'accord intégreront, tout à la fois, les évolutions des textes légaux et réglementaires, les résultats des négociations menées dans ce domaine relativement consensuel et ce, bien que ne soit pas, dans un premier temps, formellement visé, l'objectif de mieux organiser le lien entre la formation et l'emploi.

En mai 1978, à l'occasion de réunions d'échanges avec les services de la direction de l'exploitation, Jacques VAN WORMHOUDT indiquait que les futurs plans pluriannuels devaient définir les objectifs prioritaires de la DH en la matière :

“Renforcer la liaison formation-emploi et mieux orienter les agents cherchant une conversion pour mieux définir les formations liées aux emplois et aux qualifications.

Améliorer les conditions de formation des personnels en service continu.

Améliorer la reconnaissance de la formation, notamment interne, en donnant, chaque fois que cela est possible une équivalence, soit avec les diplômes à valeur nationale soit avec les niveaux de connaissance exigés par les services pour la tenue des emplois.”

Ainsi va s'ouvrir un champ de recherches et de pratiques, essentielles pour optimiser le développement de l'Etablissement. Ces recherches seront "tâtonnantes" et souvent contrariées par un manque de coordination entre les services centraux et les responsables du management opérationnel qui, préoccupés par les contraintes de la gestion locale, ne voyaient pas l'intérêt d'une politique transversale plus "dirigée" de l'emploi, donc ressentie comme confiscatoire.

Longtemps membre de la commission formation du Comité d'Entreprise, Geneviève PERES-LABOURDETTE explique à quelles difficultés il fallait faire face : “Je me souviens de l'apparition des premiers contrats formation. Ils ont créé polémique, comme toute nouveauté, entre les responsables qui ne voulaient pas voir s'absenter leurs collaborateurs et craignaient de devoir financer les dépenses de formation sur leur propre budget de service - les agents qui souhaitaient bénéficier des temps de formation - leurs collègues qui devaient se répartir les tâches des absents.

[...] fallait-il encourager les formations lourdes permettant de vraies reconversions ou de vraies promotions ou au contraire répartir le budget sur un plus grand nombre de bénéficiaires, au risque d'un émiettement du budget et de formations moins valorisantes ?

[...] il y avait ceux qui restaient "sur la touche", ceux dont les horaires continus ou semi continus rendaient impossibles des formations courtes à dates fixes...

[...] Et puis... il y avait "l'après formation", le retour de l'agent, et ses risques de frustration : jalousies, s'il était promu, désillusion, s'il ne l'était pas ou ne trouvait pas de poste adapté à ses nouvelles compétences d'où, bien plus tard on le verra, l'implication du service formation dans la recherche de postes à pouvoir avant accord d'une longue formation.☹

Plus tard, l'accès à la formation ne se posera plus en terme de deuxième chance, mais en terme de nécessité. L'inégalité n'est plus tant l'inégalité scolaire que l'inégalité face à l'emploi. L'enjeu n'est pas d'offrir l'accès à la culture générale ou dans un domaine particulier, c'est de permettre l'exercice d'un métier dont l'intérêt professionnel et le potentiel d'évolution feront l'attrait.

En 1983, le **Groupe d'Etudes Sociales, Techniques et Economiques (GESTE)** va proposer de nouvelles orientations pour le système formation d'ADP estimant : "qu'il devrait être conçu comme un des outils de l'adaptation permanente de l'entreprise aux évolutions de son environnement, de ses métiers, et faire partie intégrante de la politique de la gestion des ressources humaines. Cette démarche impose qu'ADP se pense comme un ensemble fédéré par son projet stratégique de développement et non comme une juxtaposition de directions et de services se pensant autonomes. C'est, pour le collègue des dirigeants et pour l'encadrement, un projet de management des équipes et des personnels en rupture avec les pratiques antérieures centrées sur la gestion territoriale des métiers."

Les analystes du **GESTE** indiquent que ces orientations sont évidemment plus faciles à énoncer qu'à mettre en œuvre. Pour conclure, ils considèrent "qu'une telle évolution, ne pourra être conduite qu'en "apprivoisant" et en utilisant la situation paradoxale d'ADP : unité et diversité... Cette démarche qui pri-

vilégie la concertation avec les responsables des différents secteurs, les élus du CE et les représentants des organisations syndicales prendra du temps et ne pourra aboutir que si une volonté politique au plus haut niveau est affirmée. La stratégie des ressources humaines doit être un des supports de la stratégie globale d'ADP.☹

En 1985, à la suite de divergences entre les élus du Comité d'entreprise et le président de cette instance à propos des objectifs et de l'affectation du budget de la formation, le directeur général **Jean COSTET** décidera de dénoncer l'accord en cours d'application.

Un nouvel accord sera conclu en 1989 : ses objectifs généraux visent à intégrer la formation dans un contexte plus large incluant l'environnement économique, les évolutions technologiques et l'emploi, ainsi que la marche générale de l'Entreprise et sa politique du personnel. Il est bâti sur la base des cinq axes prioritaires du schéma directeur de la formation complétés si nécessaire, par l'acquisition et le développement de connaissances pré-requises.

- Améliorer les compétences techniques et les adapter à la diversité des situations professionnelles et sectorielles,
- Faciliter les changements d'organisation et l'adoption de nouvelles relations et méthodes de travail
- aider aux reconversions,
- faciliter la mobilité professionnelle souhaitée par l'Entreprise ou les agents et accompagner la politique de promotion,
- permettre l'acquisition de connaissances générales.

Six ans après le rapport du **GESTE**, ces orientations confirment l'importance du lien emploi-formation comme un moyen d'optimiser la gestion des compétences en affirmant que celles-ci peuvent s'exprimer dans un champ plus large que celui du seul métier d'origine, tout comme peuvent être mieux anticipés et "pilotés" les parcours professionnels.

En 1991, un audit réalisé par le département Formation d'IDRH, à la demande de la direction générale, évaluera le positionnement de la formation dans le système GRH d'ADP. C'est la synthèse de cette étude qui est exposée ci-après.

«La formation à ADP est un système performant qu'il faut optimiser. Le défi formation aujourd'hui passe par :

- une gestion organisée et prévisionnelle des compétences et le développement du lien emploi-formation,
- une prise en charge plus volontariste de la formation par la hiérarchie,
- une amélioration du fonctionnement du service formation.

Si les différentes catégories d'utilisateurs (direction, hiérarchies, personnel, syndicats) reconnaissent l'importance quantitative de l'effort de formation de l'entreprise, ils considèrent que le pilotage de la fonction formation souffre de l'imprécision des objectifs et de l'insuffisance de la mesure de ses résultats.

Bien que l'efficiences du système formation soit perçue de façon floue, ou au travers de critères quantitatifs et de conformité, certaines démarches

telles que les plans sectoriels, intègrent un système de pilotage qui permet d'en mesurer l'efficacité. Sur le plan des méthodes, les différents documents relatifs à la formation sont des supports de référence formels, plus que des outils opératoires.

Un déficit est signalé quant à l'insuffisante connaissance qu'ont les personnels — voire leur hiérarchie — des possibilités qu'offre le système, bien que l'intérêt du recours à la formation dans le règlement des problèmes locaux ou ponctuels soit reconnu. Par ailleurs, le rôle de conseil du service formation et celui des correspondants formation sont peu connus.»

Les versions successives de l'accord de 1989 prendront en compte ces recommandations.

## LE PARDA<sup>84</sup>

Le statut du personnel fixe dans son article 32 la cessation d'activité à l'âge de 65 ans. C'est à la demande des Organisations Syndicales que la direction d'ADP a accepté en 1976 l'étude d'un régime

dérogatoire et provisoire. Celui-ci devait prendre la forme d'un protocole d'accord sur le régime de départ anticipé dont les dispositions sont les suivantes :

### Les bénéficiaires

- tous les agents masculins ayant au moins 63 ans, 15 ans d'ancienneté ADP et 15 ans de cotisations au régime vieillesse de la Sécurité sociale,
- tous les agents féminins ayant au moins 60 ans, 10 ans d'ancienneté ADP et 15 ans de cotisations sécurité sociale.
- tous les agents masculins ayant 60 ans, 10 ans d'ancienneté ADP et 15 ans de cotisations sécurité sociale, dès lors qu'ils ont exercé une profession manuelle, ou travaillé en service continu ou semi-continu, pendant au moins 7 ans.

### L'allocation mensuelle

Pour l'ensemble des bénéficiaires le montant de l'allocation est de 55 % du montant du traitement mensuel d'activité, majoré de l'ancienneté acquise. (Plancher garanti de 1 900 Frs - valeur au 1<sup>er</sup> janvier 1976 - et indexé sur la base de l'échelon 120).

### Conséquence sur la retraite de la Sécurité sociale

Risque maladie et cotisation vieillesse sont couverts par une assurance volontaire dont les cotisations sont prises en charge par ADP, tant pour le régime général que pour les régimes complémentaires.

### Conséquences juridiques

Il est mis fin au contrat de travail du bénéficiaire qui rentre dans de nouveaux rapports contractuels avec ADP.

Engagement de ne pas exercer d'activités salariées.

Non liquidation des droits à pension jusqu'à 65 ans.

Ce protocole, signé par l'ensemble des Organisations syndicales et le Directeur général, prendra effet, pour une durée de trois ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1977.

Ainsi se formait un édifice contractuel qui déclinait une politique sociale dont le socle était le statut

du personnel de 1955, politique que les autorités de tutelle ont considéré comme économiquement et financièrement compatible avec le développement du trafic aérien à Paris sur moyenne période, malgré quelques accidents conjoncturels.

84. Le PARDA 1 (Protocole d'accord sur le régime de départ anticipé) sera suivi de versions ultérieures puis cessera d'exister en mars 2005