

PARIS, LE 22 JANVIER 2008

## N° 22

# COMPTE RENDU DEFINITIF DU COMITE D'ENTREPRISE DU 22 JANVIER 2008

## ORDRE DU JOUR

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>COMPTE RENDU DEFINITIF</b>                                                                                              | <b>1</b>  |
| <b>DU COMITE D'ENTREPRISE</b>                                                                                              | <b>1</b>  |
| <b>DU 22 JANVIER 2008</b>                                                                                                  | <b>1</b>  |
| <b>POINT 1 : APPROBATION DU PROCES-VERBAL N°19</b>                                                                         | <b>2</b>  |
| <b>POINT 2 : INFORMATION SUR LE GROUPE DE TRAVAIL AGENTS COMMERCIAUX</b>                                                   | <b>3</b>  |
| <b>POINT 3 : INFORMATION TRIMESTRIELLE DU DIRECTEUR GENERAL DELEGUE<br/>SUR LA SITUATION DE L'ENTREPRISE</b>               | <b>29</b> |
| <b>POINT 4 : INFORMATION ET CONSULTATION SUR LE DEPART EN CESSATION<br/>ANTICIPEE D'ACTIVITE DE DEUX SALARIES PROTEGES</b> | <b>37</b> |
| <b>POINT 5 : QUESTIONS DIVERSES</b>                                                                                        | <b>42</b> |

**ETAIENT PRESENTS**

M. RUBICHON, Directeur Général Délégué  
M. DE CORDOUE, Directeur des Ressources Humaines  
Mme LEMOINE, Chef du Département DRHR  
Mme GONZALEZ, DRHR  
M. DOSTE, DRHR

**INVITES**

Mme SALMON-DEMONS  
M. MEREYDE  
Mme MILLOUR  
M. BALARDELLE, Directeur du Contrôle de Gestion

**MEMBRES du C.E.****SPE/CGT**

M. NAMIGANDET  
TENGUERE  
M. VIANA  
M. MARIN

**MEMBRES du C.E.****SICTAM/CGT**

M. BUATOIS  
M. MICHAUD  
M. SADET  
M. VIDY  
M. GUARINO  
M. PIETTE  
M. FAUVET

**MEMBRES du C.E.****CFE-CGC**

Mme DONSIMONI  
Mme DHERSIN  
M. PIGEON  
M. TOLLARI  
M. TOURET  
Mme MICHEL-HOULLER

**MEMBRES du C.E.****CFDT**

M. FERNANDEZ  
M. TOTH

**MEMBRES du C.E.****FO**

M. ETTIS  
Mme MARTIN  
M. BROWN  
M. TOUATI  
Mme MARCHAND

**MEMBRES du C.E.****UNSA/SAPAP**

M. POVEDA  
Mme DECARY

**REPRESENTANTS SYNDICAUX**

|              |              |
|--------------|--------------|
| M. MUNOZ     | (CFE-CGC)    |
| M. DUBUISSON | (UNSA/SAPAP) |
| M. GENTILI   | (FO)         |
| M. PAPAUX    | (SICTAM/CGT) |
| M. RAMBOER   | (CFDT)       |
| M. HUBERT    | (CFTC)       |

**EXPERTS**

Mme BRASSEUR (UNSA/SAPAP)  
Mme HERVEY (UNSA/SAPAP)  
M. FERNANDES (FO)  
Mme CHOLET-CHOURAQUI (CFE/CGC)  
M. BOURGUIGNAT (CFDT)  
M. COYNAULT (CFTC)  
Mme PERETTI (SPE/CGT)

**MEMBRES INDEPENDANTS**

M. FAUVET  
Mme BIOTA  
M. BOUCHIKHI

**La séance est ouverte à 9 heures 10.**

**M. RUBICHON** – Tout d'abord, je souhaite une bonne année à chacune et chacun d'entre vous, et une bonne année à ADP.

**M. PIGEON (CFE/CGC)** – En tant que doyen de cette assemblée, c'est probablement la dernière fois que j'aurai l'occasion de souhaiter une très heureuse année aux élus, à la Direction, mais aussi et surtout à l'ensemble des personnels qui concourent à la bonne marche de cette entreprise.

**M. GUARINO (SICTAM/CGT)** – J'aurai deux questions diverses à poser en fin de séance.

**M. RUBICHON** – C'est noté. Je propose que nous en venions à présent à notre ordre du jour.

## POINT 1 : Approbation du procès-verbal n°19

**M. RUBICHON** – Avez-vous des remarques ?

**M. TOURET (CFE-CGC)** – J'ai transmis une remarque par écrit concernant le point IV. Mes propos avaient été un peu édulcorés. Je souhaitais que les termes d'appel d'offre et de consultation soient mentionnés dans mon intervention.

**M. RUBICHON** – Vos remarques seront prises en compte.

*Le procès-verbal N° 19 est adopté à l'unanimité.*

## POINT 2 : Information sur le groupe de travail Agents Commerciaux

**M. RUBICHON** – Je souhaite la bienvenue et une bonne année à nos différents experts : Monsieur Renaud Bourguignat pour la CFDT, Madame Catherine Cholet-Chouraqui pour la CFE-CGC, Madame Sandra Peretti pour le SPE/CGT, Madame Corinne Brasseur et Mme Martine Hervey l'UNSA/SAPAP.

Ce point est particulièrement important pour l'avenir de l'Entreprise et de ses salariés. Je me souviens d'avoir retrouvé ce sujet de manière un peu impromptue, à l'occasion d'une information portant sur un projet d'allègement des renseignements téléphoniques, il y a un peu plus d'un an. J'ai alors proposé d'essayer de reprendre ce sujet dans le bon ordre, avec les agents concernés. J'avais le sentiment que les agents commerciaux se demandaient un peu où ils allaient, et qu'ils n'avaient pas une vision claire de leur avenir dans cette entreprise et de la place qui leur était réservée. Afin de faire évoluer cette situation, il m'a semblé que la bonne méthode était de confier ce travail à des patrons opérationnels de l'Entreprise.

Nous avons donc organisé un binôme, constitué de Madame Salmon, Directrice d'Orly Ouest, et du Directeur de CDG A. Les mouvements au sein de CDG A ont été nombreux. Pendant les travaux, trois directeurs se sont succédé : Madame Le Masson, Vincent Duguay et Frank Méreyde. Heureusement, du côté d'Orly Ouest, nous avons bénéficié d'une grande stabilité. Je remercie tout particulièrement Madame Salmon pour la continuité qu'elle a su assurer sur ce dossier, qui en avait le plus grand besoin.

J'ai donc souhaité que l'on rediscute des missions des agents commerciaux au sein de l'Entreprise, et qu'on les écrive. La méthode que nous avons élaborée ensemble est celle de la concertation. Même s'il existe une direction des agents ADP, j'ai estimé qu'il nous fallait mener une concertation complète sur ce sujet. Les échanges ont été nombreux avec les représentants des salariés et des organisations syndicales, sans interlocuteurs exclus. Et bien entendu, les échanges ont été nombreux avec les agents commerciaux eux-mêmes. Il s'agit donc d'un travail très important, qui a été mené en mode projet, c'est-à-dire avec des personnes qui ont d'autres responsabilités dans l'Entreprise, mais qui connaissent bien le projet. Le concours transversal de ces personnes peut s'avérer précieux, en ce qu'il offre un regard plus distancié. Le projet a donc été pris en charge par l'ensemble de l'Entreprise, et pas simplement par le périmètre concerné. Des chantiers menés sur ce mode sont malheureusement trop rares au sein d'Aéroports de Paris.

Je sais que vous saurez nous dire à quel point les choses sont perfectibles. Néanmoins, avec le recul de deux ans et demi que j'ai pu prendre, je trouve que ce travail a été mené de manière exemplaire en matière de transparence et de résultats. J'espère que nous pourrions décliner cette méthode sur de nombreux autres sujets. Je souhaite par conséquent remercier les personnes qui ont travaillé sur le dossier : les groupes de travail agents commerciaux, les patrons qui ont piloté le groupe, et surtout Sylvie Salmon, qui a porté ce dossier dans la continuité, de A à Z. Je lui laisse à présent la parole.

**Mme SALMON** – Bonjour à toutes et à tous. Le 7 septembre 2006, devant cette instance, avec l'équipe en charge du projet - que j'ai pilotée avec l'aide particulière de Frank Méreyde et Brigitte Millour -, nous avons pris un double engagement. Le premier était de traiter des missions constitutives du métier d'agent commercial, afin de les adapter, de réévaluer les effectifs et le parcours professionnel des agents commerciaux. L'autre mission était de travailler dans la concertation, non que nous n'assumions pas nos responsabilités de managers et de Direction, mais parce que nous souhaitions enrichir les débats. En disant cela, je ne cherche aucunement à flatter les instances. Mais le fait est que nous avons retiré beaucoup de richesses des échanges que nous avons menés. La confrontation des idées, l'apport des uns et des autres, les différentes critiques formulées, ont permis de progresser sensiblement dans le débat. Nous avons rencontré au total 290 agents commerciaux et CPA. Certains d'entre eux ont été sollicités à plusieurs reprises. Nous avons rencontré les organisations syndicales lors du démarrage du dossier, afin d'entendre leur point de vue. Puis, nous les avons rencontrées après avoir déjà un peu cheminé, en vue de leur restituer la vision qu'avait l'Entreprise des évolutions à venir. Nous nous sommes enfin rencontrés lors de deux réunions, aux mois de septembre et décembre 2007. Nous avons également pris contact avec l'Observatoire du Stress, avec qui nous avons amplement échangé.

En somme, nous avons utilisé au mieux notre temps pour bâtir ce dossier et construire un véritable projet. Nous avons mis ce temps à profit pour prendre en compte deux évolutions majeures : d'une part, le traitement du dossier Escalé ; d'autre part, la mise en responsabilité des gestionnaires d'aéroport de l'accueil et du traitement de la prestation des personnes handicapées et à mobilité réduite. Nous avons intégré ces évolutions. Nous avons également conduit des expérimentations dans plusieurs domaines, qui nous ont permis de vérifier l'efficacité et la viabilité de certaines pratiques pour le projet, avant de les décliner à une plus large échelle.

**M. MEREYDE** – Je donnerai quelques précisions à propos des expérimentations. Nous pouvons en citer cinq que nous avons conduites ces douze derniers mois. La première portait sur la mobilité. Initialement testée à CDG E, la mobilité a été testée dans tous les terminaux d'Aéroports de Paris. Elle a été mise en œuvre, partout, afin de pouvoir être déployée dans tous les endroits clés, tels que les correspondances, les lieux de pointe de trafic, ou les emplacements de bagages abandonnés. Les équipes sont intervenues et nous avons reçu des retours très positifs des passagers et des compagnies aériennes. Nous avons également expérimenté différents types d'outils. Nous sommes en train de parfaire une base de données. Les ardoises sont en test dans trois unités opérationnelles : CDG 1, CDG A et Orly Ouest. Les expérimentations permettent de constater des améliorations. Nous avons prévu de compléter la couverture Wifi afin de nous assurer que l'information sera bien transmise partout. Nous souhaitons également fiabiliser la disponibilité de la base de données. A l'issue du premier semestre, la base sera disponible sur toutes les unités. Le troisième axe d'expérimentation porte sur la formation, avec une focalisation sur la partie linguistique. Nous avons souhaité expérimenter des formations en anglais plus proches des équipes, directement sur site. Nous avons mis cela au point avec le service formation de l'Entreprise. Il nous a permis d'expérimenter des formations en langue proposant trois niveaux. Elles permettront aux équipes de se remettre progressivement à niveau en anglais. Nous avons également testé des outils d'autoformation. Nous souhaitons les déployer sur l'ensemble des unités opérationnelles. La quatrième, expérimentation concerne les visites découvertes. Nous organisons au mois de janvier des visites découvertes entre plateformes et entre unités opérationnelles. Une troisième visite doit avoir lieu aujourd'hui. Deux autres sont programmées au mois de février. Il s'agit d'apprendre aux équipes à échanger des bonnes pratiques entre unités opérationnelles au sein d'Aéroports de Paris. Pour aller plus loin dans ce domaine, nous prévoyons un projet de visite d'un autre aéroport. Ce

pourrait être celui de Madrid. Des visites découvertes pourraient être organisées pour des partenaires sur la plateforme. Le dernier axe d'expérimentation est la refonte des points d'information, en vue de constituer de véritables espaces d'accueil. Ces derniers seront plus visibles et plus vastes, avec des couleurs plus vives. Nous avons déjà mis en place un nouvel espace d'accueil dans le terminal 2C. Un autre espace sera bientôt construit à Orly Ouest. Les travaux sont déjà bien avancés. Toutes les autres aérogares sont inscrites dans le même processus de mise en place de nouveaux espaces. Cela fait partie du dispositif mis en œuvre pour l'accueil et la formation.

**Mme SALMON** – Nous avons également mis à profit notre temps pour formaliser un véritable projet à l'échelle de l'Entreprise, du développement de la culture des clients, de manière à répondre à leurs attentes et à celles des passagers. Nous voulions prendre en compte l'évolution des modalités de voyage, grâce aux retours des passagers au travers des différentes enquêtes. Il est important que nous sachions comment les passagers perçoivent notre accueil et nos performances, notamment en termes de qualité. Les besoins sont hétérogènes. Ils varient en fonction des moments du parcours et de la typologie des passagers. La prise en compte de l'accueil ne se fait donc pas seulement au niveau du départ, mais aussi au niveau de la correspondance et de l'arrivée. Nous souhaitons aussi tenir compte du fait que les clients se réfèrent à des standards de qualité élevés à partir desquels ils comparent les prestations et le service rendu. Nous devons professionnaliser notre accueil sur la base de ces standards. En effet, ces derniers ont évolué. Ils nous conduisent à placer au centre de notre préoccupation et de nos projets la qualité de l'accueil que nous prodiguons au client, en termes d'information, d'aide, d'assurance, de réassurance et d'organisation de la lisibilité de l'espace. Nous pouvons alors montrer à nos clients qu'ils sont dans une situation maîtrisée. Cela les rassure beaucoup. Nous voulons renforcer les moyens d'accueil, les professionnaliser, valoriser nos équipes en charge de l'accueil pour rendre cet accueil proactif et favoriser les initiatives. C'est pourquoi les missions de cœur de métier d'ADP en matière d'accueil clients seront des missions de contact direct avec les clients dans les terminaux. Qu'il s'agisse de missions d'accueil statique (comptoirs), ou bien de missions en mobilité, permettant d'aller au-devant des clients et d'en toucher un plus grand nombre, la qualité doit être au rendez-vous. Ce projet nous permettra de renforcer la visibilité d'Aéroports de Paris, tout en répondant de mieux en mieux aux attentes de nos passagers. Dans le document, vous pouvez constater qu'à compter de 2007, dès que nous avons décidé de tester la mobilité de façon plus large et plus régulière, en présence du personnel et des passagers, nous avons obtenu des gains assez significatifs en termes de qualité perçue. Nous pensons que nous pouvons aller bien au-delà encore.

Ces missions, qui constituent le cœur de métier d'Aéroports de Paris, intégreront l'accueil des personnes handicapées et à mobilité réduite et le suivi de la qualité de prestation.

Comme nous l'avons écrit dans le document, en même temps que les équipes en charge de l'accueil doivent se dédier au service des clients, il faut aussi avoir conscience que le parcours du client doit être le plus agréable et fluide possible, sans connaître de dysfonctionnement majeur. L'activité des équipes en charge de l'accueil prend ainsi une dimension territoriale. L'accueil s'effectue dans une zone donnée, où l'on s'intéresse non seulement au client, mais aussi aux conditions dans lesquelles il évolue, avec l'idée que l'on peut intervenir directement pour traiter ou faire traiter les éventuels dysfonctionnements.

Les positions de back-office permettront, quant à elles, d'enrichir les missions d'accueil, les missions de suivi. L'enjeu serait, sur ce plan, de rendre les suivis moins nombreuses, moins agressives et moins perturbantes. Nous sommes très mal perçus par nos clients sur ce point. Le 39

50, tel que décrit dans le document, propose le maintien d'une activité mixte, comprenant d'une part le serveur vocal automatique ADP, et d'autre part, le plateau de débordement, ayant vocation à traiter les pointes d'appels durant les moments très importants. Mais le back-office pourra également intégrer l'autoformation, les visites découvertes et les visites échanges. Il pourra aussi intégrer une activité qui nous fait clairement défaut aujourd'hui : le reporting. Il faudra faire en sorte que le savoir soit partagé, que l'on puisse créer une boucle vertueuse de progrès et définir des objectifs qui soient communs aux différentes équipes en charge de l'accueil.

Pour toutes ces raisons, nous proposons de renforcer de manière conséquente les effectifs, de façon à répondre aux besoins des nouvelles unités, aux missions nouvelles et aux besoins en formation. Pour atteindre ces objectifs, les équipes d'accueil pourront être organisées par un animateur, qui est le CPA.

Ce dernier sera responsable de la mise en action de l'équipe en charge de l'accueil, en tenant compte de l'enrichissement de leurs missions et de l'évolution de leurs qualifications. Les innovations en termes d'outil proposées dans le cadre du projet permettront de faciliter la mobilité, la lisibilité et l'organisation générale des équipes. La formation permettra non seulement de former les agents en intégration, mais aussi d'assurer le maintien des compétences. Nous proposerons en outre des formations comportementales et d'aide à la gestion du stress, en accompagnant les équipes sur le terrain. Nous mènerons les expérimentations avec l'ensemble de la ligne managériale.

Enfin, nous souhaitons travailler sur une évolution professionnelle. Nous avons bien conscience que le débat n'est pas clos entre nous sur le parcours professionnel. Nous voulons promouvoir une évolution professionnelle qui favorise la transparence et l'équité d'une part ; et qui permette, d'autre part, de décloisonner le marché du travail interne à l'Entreprise, en facilitant le passage des agents de 1B en 2B, en fonction de la qualité de leur mission et des postes qu'ils peuvent occuper. Nous pourrions ainsi offrir de larges perspectives sur l'ensemble des métiers d'exploitation. Pour conclure, il me semble que si cette question concerne en priorité les agents commerciaux et les CPA, elle concernera également l'ensemble des personnels d'ADP participant à l'accueil de nos clients.

**M. RUBICHON** – Merci pour cette présentation. Je le répète, je crois que rarement un dossier a été aussi complet et exhaustif. L'équipe qui se trouve à mes côtés y a consacré beaucoup de temps. Je tiens également à remercier la Direction des Ressources Humaines, sans laquelle le groupe de travail Agents Commerciaux n'aurait pas produit la moitié de ce qu'il a produit. Je remercie tout particulièrement Madame Millour et Monsieur de Cordoue pour leurs efforts. Nous sommes maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. PAPAUX (SICTAM/CGT)** – Etant donné qu'il y a beaucoup d'experts parmi nous, nous les laisseront traiter les points de détail. De manière générale, j'ai apprécié votre introduction, Monsieur Rubichon, lorsque vous avez dit que vous preniez ce sujet à cœur depuis plusieurs années. Pour autant, la Direction aura attendu en 2008 pour mettre les effectifs à niveau dans ces catégories professionnelles. En d'autres termes, nous pouvons supposer que vous avez attendu la fermeture d'Escale pour transférer le personnel. Nous l'avons mal vécu, car vous étiez déjà au courant à l'époque et vous auriez dû nous en parler. Une telle attitude de la Direction s'inscrit, au demeurant, dans la logique des pratiques de l'Entreprise. Par ailleurs, lorsque vous faites un éloge de ce dossier en particulier, voulez-vous signifier que les autres dossiers qui sont passés dans cette instance étaient bâclés ?

En ce qui concerne le dossier, nous partageons le constat qu'il faut examiner la façon dont les choses se passent dans les aéroports, afin d'élaborer des mesures d'amélioration. Cela étant, nous avons le sentiment que la Direction se trompe un peu de métier. Pour répondre à la demande des usagers et aux exigences de la Direction, le groupe des agents commerciaux n'est pas le seul acteur de l'activité d'accueil. Par exemple, à la CGT, nous serons toujours opposés à la gestion des flux par les agents commerciaux. Ce n'est pas leur métier. Nous sommes d'accord sur la nécessité d'organiser les flux. De nombreuses mesures doivent être prises en amont : certaines situations dégradantes à Orly Sud mettent en évidence la nécessité d'ouvrir des PIF supplémentaires. D'après les informations dont nous disposons, c'est ADP qui décide du nombre de PIF que l'on peut ouvrir. Si vous augmentez les ouvertures, vous verrez le nombre de flux se résorber de manière certaine. Cela étant, nous ne sommes pas à l'abri d'engorgements à l'entrée des PIF. En ce cas, des collègues se trouvant aux AIA pourraient très bien prendre en charge ces missions.

Dans le dossier, un flou trop important subsiste entre les agents commerciaux et les CPA. Les missions et les fonctions doivent être mieux distinguées. Nous ne sommes pas opposés au rôle d'animateur confié aux CPA, et au fait de vouloir faire correspondre leurs qualifications à une vraie mission. En revanche, si vous demandez plus aux commerciaux, il faudra revoir leurs qualifications. Si vous examinez les pré-requis pour les agents commerciaux, en équivalence dans le technique, les agents commerciaux sont placés en 2B directs. Ils sont soit au niveau d'un contrôleur dépanneur, soit au niveau d'un contrôleur principal de travaux. Je crois donc qu'il y a là une grande injustice au niveau des qualifications. Madame Salmon a évoqué un assouplissement du parcours professionnel. C'est une bonne intention, mais l'Entreprise pourra-t-elle nous assurer qu'il n'y aura pas de différences de traitement d'une plateforme à l'autre en matière de carrière ? Nous aimerions que la DH s'exprime de manière parfaitement claire sur ce sujet.

Par ailleurs, en l'état actuel du dossier, un certain nombre de zones d'ombres subsistent. A la CGT, nous sommes prêts à nous investir pour que le dossier formation soit encore largement précisé. Nous demandons qu'un socle commun de formation soit constitué pour l'ensemble des agents commerciaux, et que les formations ne soient pas dispensées « à la tête du client ». Nous souhaitons donc savoir comment les formations seront dispensées et comptabilisées. Il en va de même pour les visites, et notamment les visites éloignées. Nous souhaitons qu'elles soient bien proposées à tout le monde et qu'elles ne viennent pas simplement récompenser un prix de camaraderie.

**M. PIETTE (SICTAM/CGT)** – Monsieur Rubichon, vous avez souligné que le dossier était complet. Cela étant, un élément n'y apparaît pratiquement pas : il s'agit de l'accueil des PMR. Nous souhaiterions que des précisions soient fournies à ce sujet. En effet, cette activité est maintenant sous la responsabilité d'ADP. Nous avons identifié les attentes des passagers au niveau des arrivées et des départs. Un sondage a été effectué auprès de 7500 passagers au niveau des arrivées. 1600 passagers ont été interrogés au départ. Les besoins et attentes de prestation pour les PMR n'ont pas été précisés. Il serait intéressant de rentrer davantage dans le détail à ce sujet. ADP pourrait même se mettre en relation avec des associations d'aides aux personnes handicapées, afin de mettre en place un accueil correspondant. Nous pourrions nous inspirer du système de réservation prévu par la G7 pour les taxis. Un numéro d'appel spécifique pourrait être réservé aux personnes handicapées.

**M. GENTILI (FO)** – Monsieur Rubichon, vous pouvez effectivement dire que ce dossier vient de loin. Même votre prédécesseur, qui était une personne assez dure, s'était ému lorsque j'avais fait état de la dégradation qualitative des conditions de travail dans mon métier. Siégeant ici depuis 1983, j'ai maintenu un contact suffisamment étroit avec les postes d'accueil pour voir cette activité quasiment déperir. Initialement, nous gérons le tourisme et les visites guidées. Nous nous

occupions des salons. Nous allions chercher des personnalités à l'avion. Bien entendu, nous tenions les banques infos. Nous étions également en charge des renseignements téléphoniques.

Or, nous avons progressivement évolué vers une situation où nous avons tout perdu. La Direction a même voulu nous expliquer que le renseignement téléphonique n'était plus notre cœur de métier, et qu'il allait basculer vers les call-center. Certes, nous avons fait du chemin depuis, y compris dans les rapports avec la Direction. Beaucoup de rencontres se sont tenues. Encore faut-il qu'il y ait de l'écoute. Je constate que le projet était très mal engagé. Aujourd'hui, nous avons le sentiment d'avoir été en partie entendus. Cela est important, car nous souhaitons initier une véritable politique sociale de dialogue, qui ne sombre pas dans l'agression et dans le mépris. Nous sommes satisfaits de constater que le dossier a évolué. Nous avons été écoutés, au moins en partie, sur des points tout à fait fondamentaux. J'avais notamment évoqué la perte de compétences, qui est un problème particulièrement grave. Plus l'on réduisait la mission informative de l'agent commercial, plus ses compétences se perdaient. Des agents qui avaient intégré Aéroports de Paris parfaitement bilingues perdaient petit à petit leur maîtrise de la langue, faute de pouvoir mener de vraies discussions avec les touristes. La Direction semble avoir pris au sérieux ces constats, car elle a mis en place un certain nombre de dispositions que nous jugeons positives. Les ateliers sur site permettent en particulier de maintenir ses compétences en anglais. Cette mesure est fondamentale, car un agent qui n'est pas parfaitement bilingue ne peut plus aujourd'hui dispenser une véritable qualité de service. En quelques années, l'anglais est véritablement devenu incontournable.

La petite maîtrise devient enfin une maîtrise. Nous nous sommes également félicités de la création des CPA en l'absence d'encadrement. Il est vrai que les agents commerciaux ont une forme de discipline liée à la conscience professionnelle, mais celle-ci ne suffit pas toujours. Or, les superviseurs avaient disparu. Les chefs d'aérogare n'étaient jamais visibles. Nous nous sommes donc félicités de la création des CPA. S'agissant de l'accès au poste, les problèmes étaient très importants. Sur ce plan, nous sommes aussi entendus, au moins pour partie. La nouvelle grille permet la mise en place d'une hiérarchie opérationnelle de proximité. La Direction évoque une typologie des passagers. A ce propos, nous vivons une situation un peu paradoxale : d'un côté, les hommes d'affaires sont de plus en plus demandeurs de rapidité, d'efficacité et de qualité ; de l'autre, des passagers ont des comportements parfois répréhensibles. L'agent se retrouve parfois seul face à cette diversité.

S'agissant des outils, nous avons également été entendus. Il faudrait que nous soyons un peu plus entendus à propos de l'acquisition de formations à la gestion de situations de conflit dans le public. Je ne parle pas de la pratique d'arts martiaux, mais d'un certain nombre de gestes et d'attitudes qui permettent de calmer un passager lorsqu'il devient agressif. Pour atteindre une bonne qualité de service, chacun devra être doté recevoir des outils suffisamment modernes et adaptés. Nous constatons que des efforts ont été réalisés aussi sur ce terrain. En somme, nous ne pouvons pas tout peindre en gris, puisque vous nous avez entendus sur plusieurs aspects du projet.

Je me félicite que les agents commerciaux interviennent d'abord au renseignement téléphonique, avant que le centre de débordement ne prenne le relais. Néanmoins, il conviendrait de rectifier la fiche de poste de l'agent commercial. En effet, celle-ci établit que l'agent commercial fait du renseignement téléphonique en complément du plateau. Il existe donc un écart entre le dossier et la fiche. La qualité n'est pas forcément excellente en matière de renseignements téléphoniques. Cela tient à ce que les agents ont été cloisonnés dans l'exercice de leurs missions. Ils ne possèdent pas forcément une bonne connaissance des infrastructures d'Orly lorsqu'ils sont à Roissy, voire des autres terminaux au sein de Roissy. Nous recevons des appels que nous devrions traiter mieux que

le call-center. Je ne suis pas convaincu que ce soit le cas. Les expérimentations de visites découvertes menées me semblent judicieuses à cet égard. Proposer aux agents de découvrir le terminal d'en face ou d'à côté est une bonne méthode. Cependant, cela ne suffit pas. Nos CPA devront également être beaucoup plus proches des agents, y compris au niveau des renseignements téléphoniques. Ils devront veiller à ce que la qualité s'améliore. Nous sommes très demandeurs sur ce plan.

Le principal problème du dossier porte sur les effectifs. Nous devons examiner si ces derniers sont conformes au nombre de postes à tenir. Nous connaissons le nombre d'agents requis par poste à tenir. S'agissant des CPA, il me semble que le déficit est important. Si l'on veut qu'ils remplissent de manière efficace la mission qui leur est assignée, il faudrait pratiquement doubler l'effectif. Je ne dis pas cela pour vous inciter à recruter plus que nécessaire. Il s'agit de besoins objectifs.

Corrélativement, nous nous demandons comment l'on accède à cette maîtrise. Ces questions doivent plutôt être traitées par les organisations syndicales. Quoi qu'il en soit, elles devront discuter en détail des modalités d'accès à la maîtrise. Il serait souhaitable que cette procédure se négocie. Il nous est désagréable d'entendre nos collègues dire que les postes de CPA seront exclusivement réservés aux personnes de l'Escale. Nous estimons qu'il manque dans le dispositif un espace pour la négociation. Nous avons su entamer une négociation pour les métiers techniques. Des accords ont été passés pour examiner comment faire passer en maîtrise un certain nombre d'agents. En l'état actuel des choses, il existe encore 10 % d'agents commerciaux ayant entre 50 et 60 ans. Ils ont manqué la marche permettant un déroulement de carrière qui les aurait conduits au-delà de l'exécution. Il faut se demander pourquoi. Si vous analysez la pyramide des âges, vous verrez qu'il y a encore 10 % d'agents commerciaux qui ont plus de 55 ans. Il faut arrêter de mettre au placard des agents qui sont rentrés chez ADP avec un bac+2 ou un bac+3.

Enfin, je tiens à souligner que nous avons encore un bureau de tourisme à Orly Ouest et nous souhaitons qu'il reste en place. Il fut un temps où nous envoyions nous-mêmes les passagers ayant une demande un peu compliquée à l'office de tourisme. Si un partenariat intelligent est noué entre les agents et le bureau, ce dernier pourra beaucoup contribuer à l'efficacité du service.

A Roissy, le bureau ferme à 20 heures. Lorsque des passagers arrivent deux ou trois heures plus tard et qu'ils demandent un hôtel, il est très regrettable de ne pas pouvoir leur proposer quoi que ce soit. Il est très angoissant pour un passager de ne pas avoir un endroit où dormir à son arrivée. A Roissy, les agents commerciaux ne sont pas bien équipés pour traiter ce problème. Par ailleurs, il faut aussi penser à la plus-value. Il est toujours bon de s'assurer que le passager prendra un hôtel. L'on peut en profiter pour lui vendre un petit tour dans Paris ou autres. Même si tout cela ne rentre pas immédiatement dans les caisses d'ADP, nous n'en devons pas moins raisonner comme à l'Office de Tourisme de Paris. Proposer ces prestations permet de réaliser de la plus-value pour l'économie générale. Vu le contexte boursier actuel, nous avons tout intérêt à traiter nos touristes le mieux possible, en commençant par nos plateformes. Je ne suis pas certain que l'embellie du transport aérien se maintienne au taux où nous l'avons prévu, vu l'effondrement que je constate depuis hier. Il incombe à la Direction de travailler dans ce sens, et de renégocier avec l'office de tourisme un accord qui permettra de travailler en partenariat avec eux. Même si cela ne se fait pas dès demain, tout est renégociable. Pour le reste, c'est aux organisations syndicales de négocier le passage en maîtrise des agents commerciaux. Je m'excuse si j'ai été un peu long.

**Mme HERVEY (UNSA/ SAPAP)** – 2008 semble être pour vous l'année d'une qualité de service exemplaire. Nous en sommes tous conscients. Ne sommes-nous pas en effet la vitrine d'Aéroports

de Paris et les garants de cette qualité de service, avec 60 millions de passagers et un trafic en augmentation de 4,8 % ?

Notre motivation et nos compétences professionnelles concernant la fonction diversifiée que nous exerçons actuellement, dans des conditions très souvent difficiles, ne sont plus à prouver.

Vous exigez de nous encore plus : des initiatives, de la mobilité, une parfaite maîtrise des outils informatiques, la connaissance des langues étrangères, l'accueil des personnes à mobilité réduite, et tout cela toujours avec le sourire.

Aussi demandons-nous en contrepartie la reconnaissance de notre métier, davantage d'autonomie, des moyens, et bien sûr une compensation salariale que nous méritons à juste titre : la maîtrise.

Cela ne pourrait que nous satisfaire, mais aussi satisfaire à nos objectifs. Je précise que je suis agent commercial depuis 1973. J'ai travaillé sur toutes les plateformes. J'ai donc largement pu observer que ce métier, que j'aime, est en train de changer. Certes, il doit changer, mais vous ne pourrez pas le faire changer sans nous et la maîtrise s'impose pour nos qualifications.

**Mme CHOLLET-CHOURAQUI (Experte CFE-CGC)** – Nous aimerions obtenir un éclairage sur certains points concrets de ce dossier. Tout d'abord, pourriez-vous préciser le calendrier de la mise en place du projet ? Ce dernier doit entraîner des modifications de matériel et la mise en place de nouvelles infrastructures. Il entraînera surtout l'apparition de nouveaux moyens technologiques, qui ne sont pas encore très fiables à l'heure actuelle.

Notre crainte est que les agents se retrouvent en difficulté en raison de la précipitation, face à face avec les passagers dans des situations tendues, sans disposer des moyens adéquats. Qu'avez-vous prévu pour l'intégration des 200 agents qui doivent arriver, dans une situation potentiellement très conflictuelle avec l'équipe déjà en place ? Le système de formation par « frottement » ne serait pas une très bonne idée dans la situation actuelle. Par ailleurs, je suis rentrée en tant qu'agent commercial chez ADP il y a 24 ans. A l'époque, nous recevions un mois de formation. Je pense que la durée de cette formation nous permettait de saisir tout l'attrait de ce métier. Ce n'est certainement pas en cinq jours que les agents se sentiront motivés et intéressés.

Quelques agents d'Escale d'Orly avaient postulé sur CDG. Ils sont repartis très déçus par ce qu'ils avaient trouvé. Il convient d'être vigilant en ce qui concerne l'accueil de ces personnes.

Enfin, nous pensons que le métier d'agent commercial justifie amplement une qualification en maîtrise, au regard des conditions d'embauche très exigeantes.

**Mme PERETTI (experte SPE/CGT)** – Je souhaite revenir sur les missions des agents commerciaux. Tout d'abord, j'attire votre attention sur le choix des termes. Lorsque vous parlez de position postée, vous parlez de mission statique. Cela peut apparaître comme légèrement dépréciatif. En revanche, lorsque vous associez la mobilité à la dynamique.

S'agissant de la mobilité, c'est la gestion des flux qui pose problème. A première vue, la mission peut sembler valorisante, mais dans la pratique, notamment à Orly Sud, la mobilité consiste à se placer devant un flux de passagers au départ, en différenciant les files selon les passeports européens ou non-européens. Au bout d'une heure, vous pourrez constater qu'un agent a peut-être

employé cinq mots différents. Il faut donc réaliser un important travail sur soi pour parler de gestion des flux.

En ce qui concerne l'accueil des PHMR, nous avons très peu de détails. Nous avons le sentiment que ces missions doivent prendre une place importante dans le métier d'agent commercial. Or, le dossier fournit peu de précisions en la matière.

Enfin, nous apprenons dans le dossier que les missions seront territorialisées et que les agents auront à intervenir le cas échéant sur le terrain pour le règlement de problèmes divers. Si la qualité relève de l'information relève de la mission des agents commerciaux, le fonctionnement des équipements et la propreté ne se trouvent pas dans leur périmètre d'activité. Que deviennent les QDS et les PCI, qui sont en charge de la propreté des locaux ? Nous prenons acte que la Direction souhaite donner un rôle d'animateur aux CPA. Mais il y a un certain nombre de CPA qui ne souhaitent pas encadrer et qui n'ont pas postulé pour cela. Que comptez-vous faire pour ces personnes ?

En matière d'évolution professionnelle des agents commerciaux, nous avons bien compris que vous souhaitiez détecter les potentiels, en vue d'accorder l'accès à la maîtrise. Mais je crois que le problème se pose en des termes différents : de nombreux agents ont effectué plusieurs intérim en maîtrise. Ils n'ont peut-être pas donné entièrement satisfaction, mais s'ils n'ont pas obtenu le poste, c'est surtout parce qu'il n'y avait pas de poste. Pour accéder à la maîtrise, il leur sera désormais demandé d'effectuer des intérim en exécution. Cette situation est pour le moins étrange.

**M. TOTH (CFDT)** – Je souhaiterais refaire un bref historique du contexte, afin de souligner que nous revenons de loin, en ce qui concerne les agents commerciaux. Les premières propositions formulées devant cette instance étaient très éloignées de l'orientation exprimée par la Direction d'une part, et plus éloignées encore de ce que souhaitaient les organisations syndicales d'autre part. Pour moi, le problème, déjà d'actualité à l'époque, était la valorisation du métier d'agent commercial, qui est effectivement un métier phare de l'Entreprise. Je suis également entré chez ADP en tant qu'agent commercial. Nous recevions une formation de cinq semaines, très complète et de bon niveau. Elle nous donnait une solide connaissance de l'Entreprise, des terminaux et de leur logique de fonctionnement. Cela nous permettait de donner de très bons conseils aux usagers des terminaux. La circulation d'une aéronef à l'autre nous donnait une connaissance de terrain très utile, et notamment les moyens de transports d'un terminal à l'autre. Au-delà de ces aspects, nous menions d'autres activités au sein du métier, telles que l'information. Nous avons ainsi le sentiment d'une réelle reconnaissance professionnelle. Or, ce dernier a progressivement disparu au fil des années. Le projet de diminuer les espaces d'accueil postés pour faire en sorte que les agents soient plus mobiles a été très mal accueilli. Sortir les agents des banques infos pour les faire circuler au gré des demandes de leur hiérarchie n'était pas acceptable pour nous. Un tel mode de fonctionnement n'était pas compatible avec les compétences et les qualifications des agents. Nombre d'entre eux sont là depuis de nombreuses années. Leur niveau de compétence et de formation était trop élevé pour qu'ils acceptent de tels changements.

Nous pouvons constater que la Direction a réagi très positivement à l'alerte donnée à cette époque. Nous avons donc repris le dossier depuis le début. La démarche a pris beaucoup de temps, mais au vu du résultat actuel, nous estimons que ce temps a été bien utilisé. Dans le dossier qui nous est présenté aujourd'hui, la reconnaissance des agents commerciaux est véritablement valorisée. Nous ne pouvons que nous en féliciter.

Néanmoins, les progrès sont toujours possibles. Nous devons notamment connaître avec précision les moyens dont disposeront les agents, ainsi que l'effectif précis.

La formation initiale est indispensable, mais elle pourrait être plus importante. Le DIF dépasse sans doute le cadre du dossier, mais il pourrait être plus largement utilisé. La formation de maintien des compétences est une bonne chose, mais elle ne suffit pas. Nous pourrions aller au-delà et envisager une formation à l'évolution de carrière. Pour l'instant, les propositions émises en ce sens sont trop schématiques. Les possibilités d'évolution, dans ce métier ou même dans d'autres, doivent être davantage développées.

Nous sommes favorables aux visites sur les autres sites, en premier lieu pour les connaissances qu'elles permettent d'acquérir. Que la visite se déroule sur la plateforme de Paris ou ailleurs, il est motivant pour les agents de savoir qu'ils ont la possibilité de savoir comment les choses se passent ailleurs. Je ne sais pas si ces visites sont réservées à la hiérarchie, mais je souhaite vivement qu'elles soient proposées à tous les agents commerciaux. Elles constituent une ouverture indispensable sur une plateforme aéroportuaire. Les effectifs doivent permettre aux personnes de partir en formation et en visite.

La détection des potentiels est également un point très important. Plusieurs organisations syndicales se sont prononcées pour l'obtention de la maîtrise pour l'ensemble des agents commerciaux. Nous n'y sommes naturellement pas défavorables. Quoi qu'il en soit, nous souhaitons en priorité que les critères de détection des potentiels élaborés soient objectifs et clairement lisibles. De nombreuses personnes ont beaucoup pâti d'un excès de subjectivité à ce niveau dans l'Entreprise. Je m'en tiendrai là. Je vous remercie.

**M. FERNANDEZ (CFDT)** - Beaucoup de choses ont déjà été dites. Je tiens néanmoins à émettre une précision concernant la position de la CFDT. Nous avons toujours affirmé que compte tenu du niveau des agents commerciaux, ces derniers auraient dû être d'emblée positionnés en maîtrise. Nous avons été très clairs dès le début à ce sujet. Nous maintenons aujourd'hui cette position, que nous avons toujours revendiquée. Si l'on se réfère à l'annexe 1, l'on constate que 42 % des agents commerciaux sont au niveau bac + 3 ou bac + 4. Les évolutions et classifications proposées nous paraissent donc être en décalage avec celles proposées pour d'autres métiers de l'Entreprise.

Concernant l'espace tourisme à Orly Ouest, le dossier ne donne pas beaucoup de précisions : comptez-vous le maintenir ? Nous pouvons vous dire que les CPA de terrain souhaitent que cet office soit maintenu, car la mission leur convient et elle est en rapport avec leur activité.

S'agissant des sonos, nous souhaiterions connaître précisément les questions posées aux usagers. Nous nous demandons ce qui peut les déranger : s'agit-il du son ou des contenus ? A Orly Ouest et Orly Sud, l'intensité sonore a peut-être besoin d'être corrigée. A Roissy, un effort a déjà été réalisé dans ce sens. Quoi qu'il en soit, je ne pense pas que la sono automatisée, comme nous pouvons l'entendre dans certains aéroports, soit le meilleur choix. J'ai de sérieux doutes quant à votre enquête. Un passager qui perd son enfant est content de pouvoir bénéficier de plusieurs solutions pour le retrouver.

Je m'associe à tout ce qui a été dit concernant les PMR. Le dossier manque de précisions à ce sujet.

En ce qui concerne les CPA, il était grand temps que l'on reconnaisse que leur activité s'oriente bien plus vers une mission de chef de groupe. Nous aimerions connaître précisément les effectifs

envisagés sur ces postes. Si l'on souhaite vraiment assumer cette mission, je pense, comme Monsieur Gentili, que nous sommes loin du compte.

La Direction a invoqué l'argument selon lequel le redéploiement d'Escale ne fait partie du premier projet. C'est vrai. Cela étant, il y a plusieurs années que nous sommes en sureffectif. Vous vous servez de cette situation pour dire qu'elle permettra de mettre à profit l'évolution professionnelle des populations.

**M. RUBICHON** – Ce n'est pas si facile que cela. La démarche demande beaucoup de travail.

**M. NAMIGANDET (SPE/CGT)** – Je ne souhaite pas rentrer trop dans les détails, mais le dossier pose certains problèmes d'écriture. Or, ce qui est écrit reste. Par exemple, le dossier précise que « l'équipe en charge de l'accueil des clients aura la responsabilité de traiter tout dysfonctionnement réparable immédiatement ou de les signaler ». J'aimerais bien que l'on m'explique cette phrase clairement. Faut-il comprendre que l'agent commercial aura à l'avenir entre les mains l'outil permettant de remettre en marche un escalator en cas de panne ? Cela ne rentre pas dans sa mission.

L'organisation des flux pose problème. Elle ne relève pas de la mission des agents commerciaux. Renseigner les passagers et les orienter, avec la mobilité, constituent déjà des missions très importantes. La mobilité est une activité supplémentaire à assurer. Vouloir ajouter encore l'organisation des flux semble excessif.

Auparavant, la Direction avait ouvert des emplois jeunes au niveau des PIF afin d'assurer la gestion des flux. Le personnel affecté à cette mission pouvait notamment aller chercher les passagers d'Air France ayant une correspondance urgente à saisir. Cette activité est très utile, mais elle est également lourde à assumer. La confier aux agents commerciaux revient à leur donner une charge de travail trop importante. A cet égard, nous pouvons ne nous demander ce que font les compagnies aériennes. Peut-être serait-il souhaitable qu'Air France s'occupe un peu plus de ses passagers. Le problème de la gestion des flux se pose depuis plusieurs années déjà. Il est temps de le traiter de manière satisfaisante.

Nous ne sommes pas contre l'amélioration de la qualité, bien entendu, mais à condition que la Direction propose des voies d'amélioration concrètes et mette les moyens nécessaires à la disposition des agents commerciaux.

**M. RUBICHON** – Pourriez-vous faire bref ? Beaucoup de vos collègues demandent également la parole.

**M. NAMIGANDET (SPE/CGT)** – Monsieur le Directeur, je vous rappelle que ce dossier concerne l'exécution en grande majorité. 200 agents en exécution doivent être déployés. Compte tenu de l'importance du dossier, il est important que chacun dise ce qu'il a à dire, à commencer par les experts ici présents.

**M. RUBICHON** – C'est ce que je souhaite.

**M. MARIN (SPE/CGT)** – Je tâcherai également d'être bref. Nous sommes d'accord avec la Direction concernant l'importance du dossier. Néanmoins, les remarques formulées jusqu'ici confortent un peu notre point de vue. Des sujets très sensibles reviennent systématiquement et sont incontournables. Vous ne pourrez pas améliorer la qualité de l'accueil dans les aéroports si vous ne

tenez pas compte des propositions des agents eux-mêmes. Certains points très sensibles reviennent systématiquement et sont incontrôlables. Il a été acquis dans le dossier que les qualifications des CPA devaient évoluer. C'est une bonne chose. Mais de la même manière, l'évolution qualifiante des agents commerciaux doit aussi être une priorité. Ils la demandent depuis des années. Ce projet est l'occasion de mener une réflexion approfondie sur ce point et de trouver une solution qui satisfasse chacun. L'éventualité d'une négociation a été évoquée. Nous y sommes favorables. L'évolution des agents commerciaux doit faire l'objet d'une concertation loyale. Il est logique et équitable que les agents puissent évoluer, étant donné que ce sont eux qui porteront le projet.

S'agissant de son contenu, le dossier a connu quelques aléas. L'effet « Duguay » a sans doute perturbé un peu le cours des choses à un moment donné. Depuis son départ, la situation a été reprise en main. La Direction a effectivement donné aux agents l'occasion de s'exprimer à de nombreuses reprises et elle a multiplié les expérimentations. Ces initiatives sont positives, mais nous aurions souhaité connaître les résultats de ces expériences. De nombreux agents s'inquiètent en effet de l'impact induit par l'évolution du métier d'agent commercial. En matière de gestion des flux, nous sommes en désaccord avec vous. Nous ne sommes pas convaincus que cette mission rentre dans le périmètre d'activité des agents commerciaux. D'autres solutions seraient envisageables pour améliorer la situation à ce niveau. La gestion des flux n'est pas essentielle à la pratique du métier d'information et d'accueil. Il s'agit d'abord d'un problème technique. Il faut se garder de croire que les agents commerciaux les mieux placer pour le traiter.

La Direction devra par ailleurs être bien plus précise en ce qui concerne la mobilité des agents commerciaux. La DH doit être garante de la cohérence des missions des agents commerciaux. Nous nous demandons notamment quel sera l'impact du projet sur les AIA et les QDS. Nous souhaitons bien entendu améliorer nos prestations d'information et d'accueil dans les aéroports. Mais ce n'est pas une raison pour affecter les agents commerciaux à des missions relevant d'autres métiers.

L'évolution du métier d'agent commercial doit être posée comme un objectif clair dans le dossier. La diversification des missions est une chose, mais il ne faut pas renvoyer à plus tard la question de l'évolution des qualifications, car elle se pose depuis longtemps. La pyramide des âges révèle des situations assez catastrophiques sur ce plan. Certaines personnes n'ont pas pu évoluer depuis des années, alors qu'elles possèdent toutes les compétences demandées pour accéder à un autre poste. Les compétences qu'elles détiennent ne sont pas exploitées. Je m'inquiète de la façon dont Madame Salmon présente les choses. Elle reste très générale dans son propos. Nous parlons quant à nous d'une évolution du métier d'agent commercial dans les unités opérationnelles concernées par le projet. Je pense que nous devons entamer sans tarder des négociations à ce niveau. Nous devons examiner ce que les agents sont prêts à accepter comme évolution de leur métier.

La formation doit aussi occuper une place de premier plan dans le dossier. C'est grâce à la formation et aux informations que des compétences nouvelles pourront être acquises.

En matière d'effectifs, je ne reviens pas sur le problème du reclassement des agents d'Escale. Il n'était peut-être pas prévu à l'origine. Aujourd'hui, le contexte est nouveau. Mais nous pouvons nous demander s'il ne révèle pas l'intention de ne pas vraiment augmenter les effectifs. Nous verrons. Nous sommes satisfaits que la Direction chiffre l'augmentation prévue des effectifs. Néanmoins, des missions ont été abandonnées, ce qui est très regrettable. A cet égard, le projet est une occasion de réintégrer dans le périmètre du métier des missions fondamentales d'information et d'accueil des passagers, telles que le bureau de tourisme. Nous devons nous poser les questions pertinentes en fonction des moyens mis à notre disposition aujourd'hui.

**M. MICHAUD (SICTAM/CGT)** – Je souhaiterais d'abord évoquer un problème d'ordre général. Il est vrai que ce dossier concerne les missions d'accueil en particulier, mais l'accueil en général au sein d'Aéroports de Paris. Si les agents commerciaux constituent bien sûr un maillon très important de la chaîne de l'accueil, ils sont complémentaires avec d'autres groupes de travail. Je rejoins l'intervention de plusieurs élus du personnel et d'experts, lorsqu'ils disent que la gestion des flux n'entre pas dans le périmètre de mission des agents commerciaux. Nous entrons dans une problématique de gestion des flux à partir du moment où survient un incident sur l'exploitation dans les aérogares. Il peut s'agir de l'arrêt d'une installation électromécanique, de retards au départ ou à l'arrivée etc. Il est important de bien préciser les choses, car c'est la complémentarité entre les groupes de travail des métiers d'exploitation qui permet de bien remplir les fonctions d'accueil. Les coordonnateurs PCI, les AIA sont autant de groupes qui participent aux fonctions accueils. Il ne faut donc pas mélanger les champs d'intervention de chacun. Il s'agit d'un problème important posé par le dossier.

S'agissant de l'articulation du dossier, nous sommes aujourd'hui dans le cadre d'une information donnée au CE. Nous enregistrons que la Direction prend des engagements sur un certain nombre de points, et notamment en matière d'effectifs. Nous jugeons positif de vouloir répondre aux besoins opérationnels et de proposer la mise en place d'une véritable filière métier. En revanche, nous aimerions connaître la suite du dossier. Nous aimerions en particulier savoir en quoi ce dossier s'intègre dans le dossier PMR. Cette activité est identifiée comme une activité supplémentaire d'Aéroports de Paris, avec un renfort de moyens spécifiques. Il serait donc intéressant de présenter au CE tout ce qui est lié à l'activité PMR, ainsi que le périmètre des missions des agents qui auront en charge cette activité. Cela permettrait une meilleure compréhension du dossier.

Le CE doit être précisément informé et consulté sur les nouveaux moyens technologiques mis en place par la Direction pour améliorer les conditions de travail. Il est intéressant que le CE ait une vision précises de ces moyens, étant donné qu'ils auront une incidence sur les conditions de travail, et même sur les méthodes.

L'effectif supplémentaire prévu de 200 personnes est-il un objectif, ou bien est-il déjà entériné et acté par la Direction ? Nous souhaitons avoir confirmation qu'il ne s'agit pas simplement d'un objectif indicatif. Comme l'ont rappelé plusieurs élus, l'effet du plan Escalé n'est pas neutre sur le projet. Il est important que nous connaissions les effectifs prévus dans chaque unité opérationnelle.

Par ailleurs, il serait important de travailler sur la complémentarité des métiers de l'information, qu'il s'agisse des bureaux de tourisme ou des renseignements téléphoniques. Le dossier est une opportunité de préciser les périmètres d'action des agents commerciaux d'Aéroports de Paris. Cela pourrait contribuer, d'une part, à renforcer la présence d'Aéroports de Paris dans les terminaux ; et cela renforcerait, d'autre part, le rôle d'autorité aéroportuaire d'Aéroports de Paris. Il est donc souhaitable de travailler dans cette perspective.

**M. COYNAULT (CFTC)** – En tant que présent et expert, je souhaite d'abord restituer le témoignage des agents que j'ai rencontrés. Le dossier comporte deux volets, humain et opérationnel. Les critiques majeures portent sur la dimension humaine du projet. Si vous nous négligez cet aspect du dossier, vous raterez l'essentiel.

Dans tout projet de réorganisation, de même que pour la cuisine, les différents ingrédients doivent être bien dosés et répartis, sans quoi l'on échoue.

Sur le plan humain, mes questions sont les suivantes : avez-vous bien identifié les lieux d'implantation des personnes qui occuperont les 200 postes que vous prévoyez ? Avez-vous également identifié le nombre de personnes à mobilité réduite qui arrivent dans les aéroports ? Avez-vous enfin identifié l'intérêt majeur des passagers à travers les enquêtes d'opinion ? Souhaitent-ils vraiment être accueillis par des équipes mobiles, qui vont les guider ? Avez-vous bien examiné les espaces fixes et mobiles que vous avez créés ?

Sur le plan humain, nous avons affaire à une population d'un certain âge. Il lui sera demandé d'intégrer un nouveau métier, différent de celui qu'elle exerce actuellement. De nombreux agents commerciaux sont très expérimentés, et positionnés en maîtrise du fait de leur ancienneté et de leurs qualifications. Ils ont tous au moins le niveau bac+2 et un bagage linguistique important. Si vous souhaitez que le projet réussisse, il faudra garantir à ces personnes que leur nouveau positionnement professionnel présentera un intérêt majeur pour l'Entreprise. A cet égard, vous devriez commencer par prévoir que tout ce qui est identifié sera positionné en maîtrise.

Les personnes encadrant ces équipes étant déjà en maîtrise, elles vont fatalement demander une évolution. Il s'agit donc de positionner les personnes sur un axe hiérarchique cohérent et de proposer aux encadrants une évolution satisfaisante. Si ces différents aspects sont mis en place de façon harmonieuse, ils entraîneront une adhésion collective des agents.

Si vous souhaitez conduire cette réorganisation en faisant disparaître un métier, le projet sera un échec. Par exemple, il y a quelques années, la Direction avait souhaité orienter les menuisiers vers la polyvalence. Ce fut un échec pour tout le monde. En définitive, la Direction doit suivre deux axes de réflexion : l'aspect humain d'abord, et l'aspect organisationnel ensuite. Elle devra préciser où iront les personnes et rendre leur fiche de poste parfaitement claire et lisible.

**M. RUBICHON** – A ce stade, il y a déjà eu 17 prises de parole dans ce débat. Cela est normal, compte tenu de l'importance de ce dossier pour l'Entreprise. Cela étant, je précise que nous ne ferons pas un second tour de table des mêmes intervenants, car il faut que chacun s'exprime, et que la Direction puisse répondre.

**Mme MARCHAND (FO)** – Madame Salmon, vous avez précisé dans votre présentation que les missions des agents commerciaux étaient des missions de contact direct avec les clients. Lorsque j'ai commencé aux informations il y a 23 ans, nous avions effectivement un contact direct avec les passagers, mais derrière un comptoir. Néanmoins, nous avions la certitude d'avoir au moins trois heures de contact direct ou indirect – au téléphone -, grâce aux RT, qui étaient toujours armés. Etant donné que le dossier consacre une page entière à la problématique du stress, il me semble important de ne pas négliger le besoin de « repos moral » des agents. Ce sera possible en armant au maximum les RT, de façon à ce que le surplus d'appels ne bascule que très légèrement vers le call-center. Si vous faites le contraire, non seulement les agents commerciaux n'auront plus la possibilité de récupérer un peu avec les RT, mais ils perdront de surcroît cette précieuse notion de renseignements téléphonés, qui requiert des réponses un peu différentes de celles données directement au comptoir. Armer les RT évitera de laisser la voie ouverte aux call-center.

Vous dites également que le parcours clients doit être le plus agréable possible. Je trouve incohérent de confier des missions de gestion des flux aux agents. J'ai vu cet été des agents postés à côté de l'escalator montant vers le PIF d'Orly Sud. Dès que cet escalator tombait en panne, beaucoup de passagers tombaient en arrière. Que voulez-vous qu'un agent commercial fasse dans une telle situation ? Ils ne possèdent pas les connaissances techniques leur permettant de résoudre le

problème immédiatement. La gestion des flux ne doit pas être leur mission. De plus, les agents étant régulièrement confrontés à des passagers agressifs, leurs collègues CPA devront être régulièrement à leurs côtés. C'est un point positif prévu par le dossier. Néanmoins, vous ne faites que revenir à l'organisation qui était en place il y a 23 ans, lorsque j'étais arrivée aux informations. Il y avait alors une chef hôtesse qui pouvait venir nous aider en cas de problème. Entre temps, la Direction a malheureusement souhaité supprimer cette hiérarchie de proximité. En l'état actuel des choses, les agents commerciaux ne peuvent pas véritablement compter sur leur hiérarchie.

S'agissant du dossier CHSCT, il serait judicieux que la Direction propose un dossier spécifiquement HSCT. Vous avez tendance à oublier ces aspects, qui sont pourtant très importants. Dans un souci de cohérence, il faudrait que le dossier CHSCT soit complet. Il pourrait notamment exposer le fonctionnement des technologies nouvelles. L'introduction de ces outils peut en effet entraîner une modification des conditions de travail.

**Mme VIANA (SPE/CGT)** – A la lecture du dossier, pour le SPE/CGT, il apparaît clairement que le cœur du métier d'agent commercial, typiquement dédié à l'accueil et à l'information, est dévoyé. Plusieurs activités qui seraient attribuées aux agents commerciaux n'ont plus rien à voir avec leur métier, notamment la gestion des flux, le règlement direct de certains dysfonctionnements, qu'ils aient trait à la technique ou à la propreté.

Il est dommage que vous vous absentiez maintenant, Monsieur Rubichon. J'interviens rarement et je souhaitais vous interpeller.

**M. RUBICHON** – Il vous arrive également de vous absenter. Je prends deux minutes et je reviens.

**Mme VIANA (SPE/CGT)** – Mes propos figureront de toute façon au compte-rendu. Je poursuis mon intervention.

La Direction, malgré ses affirmations, ne donne pas les moyens d'une véritable politique d'accueil et d'information. Elle semble simplement vouloir pallier les manques d'effectifs ou la disparition de groupes de travail, y compris ceux extérieurs à ADP, en mélangeant divers métiers et en les répercutant sur les missions des agents commerciaux.

Le même manque d'ambition de votre part, Monsieur Rubichon, se traduit en ce qui concerne les effectifs. A Orly, les 24 agents supplémentaires ne pourront pas nous permettre d'atteindre les effectifs promis lors de la dernière réorganisation et ils ne pourront en aucun cas couvrir les nouvelles missions proposées, ni les formations envisagées.

Enfin, s'agissant de l'accès à la maîtrise, les discussions ne sont pas de mise. L'accès à la maîtrise ne doit pas être justifié ou détecté chez certains agents commerciaux. La maîtrise revient naturellement de droit à tous les agents commerciaux au vu des pré-requis à l'embauche.

**M. TOURRET (CFE-CGC)** – Je me limiterai à cinq observations. Tout d'abord, le dossier nous est très bien présenté et il propose manifestement une réflexion de fond. Nous n'avons pas toujours l'occasion de voir en CE des dossiers de cette qualité. C'est une bonne chose. La création de 200 postes est également une initiative positive. Il ne faut pas s'arrêter en chemin. La Direction nous présente souvent en CE des objectifs d'effectifs qui ne sont pas respectés. Nous espérons qu'en l'occurrence, les prévisions seront respectées et que nous pourrions même aller au-delà.

Au niveau des personnes à mobilité réduite, nous souhaiterions qu'un dossier plus complet nous soit présenté lors d'une prochaine séance. Au niveau des évolutions professionnelles, les intentions de la Direction sont bonnes. Nous en prenons acte. Malheureusement, il est fréquent que ces intentions ne soient pas suivies d'effets dans la réalité. Je pense notamment à la GPEC et à la gestion des cadres. Il faudrait veiller à ne pas s'arrêter aux bonnes intentions qui sont écrites. Nous souhaitons que ces intentions soient concrétisées.

Enfin, au niveau de l'organisation des flux, il est souvent demandé aux agents de régler des problèmes qui relèvent en réalité des prérogatives des douanes ou de la police. ADP pourrait donc interpellier ces administrations pour qu'elles contribuent à traiter les problèmes de flux dans les aéroports.

**M. RAMBOER (CFDT)** – C'est le parcours professionnel des agents commerciaux qui nous inquiétait le plus, en tant qu'organisation syndicale. C'est pourquoi nous avons parlé de maîtrise dès la première réunion.

Par ailleurs, un nombre assez conséquent d'agents commerciaux arrivent d'Escale, et cela ne se fait pas forcément dans les meilleures conditions, vu que ces agents ont quitté leur activité première. Comment comptez-vous assurer la progression de carrière de ces agents ? Des agents commerciaux peuvent se sentir frustrés par l'arrivée d'agents d'Escale qui prennent, selon eux, la place qui leur reviendrait. Ces arrivées vont entraîner une véritable difficulté en termes de management. A cet égard, je pense que le dossier est très insuffisant sur le plan de la formation. En tant que managers, il vous incombe de proposer aux agents une progression de carrière cohérente. L'accès à la maîtrise et tout ce qui inquiète les salariés, doit faire l'objet de clarifications de la part de la Direction. Ces points sont d'autant plus importants qu'au moment où nous avons entamé ce dossier, le décret européen sur la prise en charge des PMR n'était pas pris en compte. Je crois donc que le nombre de CPA est réellement sous-dimensionné par la Direction. Ce sujet est important. L'activité PMR impliquera la présence de nombreux CPA. Elle peut être très valorisante pour les agents commerciaux. Elle doit par conséquent être aussi bien pilotée que possible.

La Direction doit mettre tout en œuvre pour dissiper les inquiétudes des salariés quant à leur avenir.

Une personne évoquait tout à l'heure les agents commerciaux qui ont entre 50 et 60 ans. Je tiens à préciser qu'il s'agit en majorité de femmes. Si nous reprenons l'historique détaillé de ces proportions, nous verrons que ces femmes ont pour la plupart travaillé à mi-temps ou à trois-quarts de temps. Elles ont été mises de côté. La Direction aurait dû prendre cet aspect en compte, car il s'agit d'une réalité sociale.

Enfin, je souhaiterais que la Direction nous dise clairement si le CPA a un rôle hiérarchique. Cette précision nous sera très utile.

**Mme BIOTA (Membre indépendant)** – Je suis moi-même agent commercial. Vous avez mis l'accent sur la concertation, le désir de transparence et le désir de travailler ensemble. Je rappelle que la concertation a eu lieu à la demande des agents commerciaux eux-mêmes. Ils ont largement montré leur souhait de s'investir dans ce projet, afin de mieux comprendre la situation et de faire mieux prendre en compte leurs attentes.

Vous reprenez principalement dans le dossier le désir d'autonomie, le souhait de prendre des initiatives sur le terrain. Les agents commerciaux ont en effet à cœur de pouvoir se prendre en charge dans le cadre de leur travail. Leurs compétences leur donnent largement ces capacités.

En second lieu, les agents commerciaux demandent de la reconnaissance, et notamment la reconnaissance de leurs compétences. Je tiens à souligner que les pré-requis sont élevés à l'embauche. 78 % des agents sont de niveau bac à bac + 4. S'agissant des langues, l'on cite toujours l'anglais. Cette langue est effectivement obligatoire, mais il ne faut oublier que les agents commerciaux sont souvent trilingues. Ils parlent fréquemment deux langues étrangères, voire plus. Ce niveau de compétence est élevé.

Vous dites que vous prenez en compte les demandes des agents commerciaux, mais ce n'est pas toujours le cas. Lors de toutes les réunions auxquels ils ont participé, ils vous ont fait part de leur réticence à assumer la mission de gestion des flux. Ils ont amplement justifié ce point de vue.

Nous reconnaissons naturellement que l'organisation est une nécessité. Travaillant à CDG A, je constate au quotidien la difficulté que certains passagers rencontrent pour avoir leur correspondance ou leur vol. Notre objectif est de faire en sorte que chacun puisse obtenir son vol.

Cela étant, nous avons l'impression que ce problème majeur de la fluidité des flux est un prétexte dont se sert la Direction d'ADP pour placer les métiers qu'elle souhaite dans le périmètre d'action, sans prendre en compte les remarques des opérationnels. Sous le terme d'accueil, la Direction inclut aussi l'organisation des flux. Le problème est que l'on regroupe beaucoup d'activités sous le terme d'accueil. Un aéroport est fondamentalement destiné à accueillir les personnes pour les faire voyager. La propreté, l'organisation, les services, les magasins et l'orientation des passagers sont autant d'activité qui participent de l'accueil. Nous ne le contestons pas. Mais pour chacune d'elles, la Direction doit s'adresser aux bons groupes de personnes. Au sein des groupes de travail, les agents commerciaux nous ont dit que tel n'était pas le cas.

Une grande partie du dossier est dédiée à l'organisation des flux. Le dossier intègre une analyse détaillée de la demande clientèle justifiant l'organisation des files. Il expose ensuite l'organisation des files elles-mêmes. Il convient néanmoins de rappeler que si la mobilité a été mise en place partout, elle l'a été de façon très différente d'une plateforme à l'autre. Par exemple, à CDG A, je précise que l'organisation des flux a été dévolue à des intérimaires, parce que les agents commerciaux avaient souligné qu'ils ne voulaient pas prendre cette mission en charge. Les intérimaires sont généralement des personnes en début de parcours professionnels. Ce n'est pas le cas des agents commerciaux. Nombre d'entre eux sont très avancés dans leur parcours professionnels et ont beaucoup d'ancienneté. Tous les intérimaires qui ont pris en charge l'organisation des flux ont fini la saison dans un état de fatigue avancé, sinon malades. La pénibilité de cette tâche est très importante. La Direction reconnaît elle-même cette pénibilité lorsqu'elle dit que le poste ne peut être tenu plus d'une heure et demie. En outre, cette tâche est perçue par les agents comme quelque chose de dévalorisant. En définitive, il s'agit d'enjoindre les passagers à aller d'un côté ou de l'autre pour gagner un peu de temps ou rejoindre le bon emplacement.

Néanmoins, lorsqu'un problème de passage au PIF survient, les personnes affectées à la gestion des flux ne peuvent pas faire grand-chose. Lorsque les files ne passent pas à CDG A, les passagers manquent leur vol. Il m'est personnellement arrivé d'essayer de faire passer des passagers en priorité car je voyais qu'ils allaient manquer leur vol. Quelquefois, c'est tout simplement impossible. Comment peut-on expliquer à des personnes qui attendent déjà depuis une demi-heure

ou plus que d'autres personnes vont leur passer devant car elles risquent de manquer leur vol ? Il n'est pas judicieux de vouloir faire intervenir les agents commerciaux pour favoriser les rapports humains et rassurer les passagers. Mais il existe des cas dans lesquels il n'est pas possible de les rassurer, simplement parce qu'il est pratiquement certains qu'ils manqueront leur correspondance. Comment annoncer à des passagers qu'ils vont rater leur vol ? Il m'est arrivé de dire à des personnes qu'elles auraient leur correspondance alors que je savais que ce serait très difficile. Dans de tels cas, les sourires ne suffisent pas. Il serait plus judicieux de s'attaquer au cœur de problème.

Nous comprenons que les clients aient des attentes spécifiques et nous sommes d'accord sur l'objectif d'augmentation globale de la qualité de l'accueil. Nous sommes prêts à nous impliquer dans cette démarche. Mais la Direction ne peut pas nous faire participer à tout.

Un autre élément du dossier qui me choque est l'action des agents commerciaux sur les dysfonctionnements. Si cela consiste à identifier les dysfonctionnements – sous-alimentation électrique, matériel en panne, problème de propreté - et d'appeler qui de droit pour qu'une intervention rapide soit mise en place, les agents l'ont toujours fait, et tout le monde le fait. En revanche, préconiser que les agents agissent directement sur les dysfonctionnements nous inquiète. Au mois de décembre, l'une de mes collègues a agi directement sur un dysfonctionnement électrique. Nous subissons depuis plusieurs mois une sous-alimentation électrique au terminal D. Le disjoncteur sautait régulièrement. Il suffisait donc d'appuyer sur le disjoncteur pour rétablir le courant. Pour faire ce geste simple, plutôt que d'appeler sans cesse l'électricien qui avait d'autres missions plus urgentes à effectuer, ma collègue a décidé d'agir elle-même et elle s'est électrocutée. Il en a résulté un accident du travail.

Préconiser une action directe sur le terrain peut poser de sérieux problèmes de sécurité. Lorsqu'un escalator ne redémarre pas, l'on est tenté d'appuyer sur le bouton de remise en marche. Mais ce n'est sans doute pas le rôle d'un agent commercial dont la mission première d'accueil est l'information. S'agissant d'un gobelet renversé ou d'un chariot placé en plein passage, l'agent commercial peut naturellement intervenir, mais comme n'importe qui. Pourquoi vouloir inscrire cette mission dans la fiche de poste des agents commerciaux et ne pas l'inscrire dans la mission de tous les agents Aéroports de Paris, quel que soit leur niveau ? Favoriser l'accueil et rendre une aérogare praticable est le devoir de tout le personnel sans exceptionnel.

La Direction souhaite apparemment revenir à une diversification des missions des agents commerciaux. C'est une bonne chose, à condition que celles-ci correspondent aux compétences demandées à l'embauche. Les agents commerciaux géraient auparavant les visites, le tourisme et l'accueil personnalisé. Lorsque j'ai été embauchée, l'on demandait au personnel un BTS Tourisme ou une expérience équivalente. Ce n'est pas rien. La gestion des files d'attente ou l'intervention directe de dégagement d'un chariot ne sont pas des missions très gratifiantes pour les agents. Ils peuvent à bon droit se demander où est la reconnaissance de leurs qualifications.

Les agents ont formulé beaucoup de propositions, en contrepartie des activités que propose la Direction, jugées dévalorisantes voire dégradantes. A CDG A, ils ont proposé de l'accueil personnalisé élargi. Ils ont également proposé la mise en place de groupes de travail sur la signalétique. Ils sont très demandeurs de ces missions, qui mettent en valeur leurs compétences. En définitive, si la Direction souhaite affecter les agents commerciaux à des missions qui ne mobilisent pas pleinement leur potentiel, elle risque de les sous-employer.

Vous pensez être parvenus à donner aux agents commerciaux de la reconnaissance. En l'état actuel des choses, je constate que vous comptez leur confier des missions pénibles. A leur désir d'autonomie, vous répondez par la préconisation d'un encadrement encore plus rigoureux des CPA. Personne ne conteste que soient confiées aux CPA des missions d'animation des équipes. Mais il ne faut pas que cela réduise davantage encore l'autonomie des agents commerciaux.

Enfin, lorsque nous demandons que des mesures soient prises en matière d'évolution, la Direction se contente de nous répondre que la grille des CPA a évolué. Ce n'est pas notre sujet. Nos demandes portent sur les métiers des agents commerciaux. Vous semblez bien faire la distinction dans le dossier entre les CPA et les agents commerciaux. Nous aussi. Les agents commerciaux se sont beaucoup investis dans cette démarche. Ils ont été demandeurs. Nous ne doutons pas que si vous concluez à une grille en 1B pour les agents commerciaux, le personnel concerné se sentira véritablement floué d'avoir autant participé en pure perte. La maîtrise est la reconnaissance que vous devez aux agents commerciaux. Ils sont convaincus qu'elle correspond tout à fait à ce que l'on leur demande. La restriction que vous imposez aux demandes d'autonomie soulève de surcroît la question de la réticence des agents d'Escale à intégrer les équipes d'agents commerciaux informations.

**M. POVEDA (UNSA/SAPAP)** – Je serai bref. Je souhaite revenir sur deux points.

La création de 200 postes était déjà un besoin identifié il y a un an et demi : depuis lors, avez-vous pris en compte les nouvelles missions ?

Par ailleurs, la progression de carrière des agents commerciaux devra par ailleurs être intégrée au dossier. Elle pourrait peut-être faire l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales. Ce point ne doit pas être absent du dossier.

**Mme MARTIN (FO)** – Je serai également brève. Souhaiter faire évoluer le métier d'agent commercial est effectivement nécessaire, mais il ne faut pas se tromper en matière de mission. Les agents sont très attachés à leurs missions, notamment aux tâches d'accueil et d'information. Or, ils ont très mal vécu la fermeture des bureaux de tourisme, l'abandon progressif des salons à la sous-traitance et l'abandon des renseignements téléphonés. En parallèle, d'autres fonctions apparaissent, telles que les correspondances et les livraisons de bagages. En tant que dirigeants de l'Entreprise, votre responsabilité est permettre aux passagers d'avoir leur avion et de le prendre dans de bonnes conditions. Dans ce cadre, la gestion des flux constitue un problème sérieux. Mais lorsqu'un bateau a des fuites, il ne sert à rien de poser des rustines sur la coque. En d'autres termes, ce n'est pas en affectant des AIA, des agents commerciaux ou des agents d'escale que vous réglerez le problème. L'organisation des flux doit à mon sens être réglée en amont, au niveau de l'Etat.

Tant que nous ne disposerons pas de l'effectif nécessaire d'agents de la DPAF, la Direction d'Aéroports de Paris pourra placer autant d'agents commerciaux qu'elle veut à la gestion des flux, le problème demeurera le même. En tant que passager, j'ai manqué de nombreuses fois mon avion qui partait à 6h30, simplement parce que le PIF ouvrait à 6h00, et qu'un seul agent de la DPAF y était affecté. Il convient de veiller à ce que l'effectif nécessaire soit affecté à ces activités, et notamment au contrôle sûreté.

Je le répète, mais placer des agents commerciaux en charge de la gestion des flux est une fausse solution. Les agents commerciaux se trouvent déjà soumis à un stress négatif important. Cette nouvelle activité pourrait l'accroître. Les fonctions correspondances et livraison bagages devaient à

l'origine être assurées par les effectifs des litiges bagages. La Direction a cru bon de les réduire. Maintenant qu'il n'y a plus d'Escale, les agents de ce domaine vont se retrouver mélangés aux agents commerciaux. Ils ont la même qualification, la même fonction et le même niveau de compétence, de bac + 2 à bac + 4 ou même au-delà. La maîtrise des langues est la même. Comme cela a été dit, de nombreux agents sont polyglottes.

Faire évoluer les compétences des agents est une très bonne chose. La Direction reconnaît qu'elle a commis une erreur dans l'organisation mise en place il y a vingt ans. Cela est positif. S'agissant des missions mêmes d'information, la Direction doit être très attentive à la gestion des flux. Les agents ne considèrent pas cette mission comme une activité d'accueil. Ils s'inquiètent de devoir l'assurer. En matière d'information, les rondiers ont été supprimés dans les aérogares, alors qu'ils étaient tout à fait nécessaires. A un moment donné, ADP devra conduire une réflexion générale sur la présence de ces agents, qui avaient pour fonction d'identifier tous les dysfonctionnements qui pouvaient survenir. Par ailleurs, lorsqu'il manque des passagers, c'est aux compagnies aériennes de se préoccuper de ces problèmes. Je pense en particulier à Air France, qui réduit ses effectifs. J'ai acquis une bonne expérience de CDG E. Si dans ce terminal, nous avons demandé aux agents de remplir ces fonctions, cela vient d'abord de la politique de diminution des effectifs appliquée par Air France. Or, notre rôle n'est ni de remplacer la compagnie aérienne, ni de remplacer la police.

Je demande à la Direction de commencer par intervenir au niveau de l'administration, et au niveau du Ministère de l'Intérieur, afin que nous ayons les effectifs nécessaires en matière d'agents de la DPAF. Cela règlera de façon définitive le problème de la gestion des flux. En cas de crise, la situation est différente. Les agents ont toujours été capables d'agir dans des situations d'urgence. Cela ne signifie pas que cette capacité d'initiative doit devenir une obligation au titre de leur fonction.

Je vous invite à ouvrir une concertation générale avec tous les interlocuteurs de la plateforme - compagnies aériennes et services de l'Etat -, pour régler ce problème de dysfonctionnement que nous connaissons en matière de flux.

**M. RUBICHON** – Merci Madame Martin. Merci à tous. Il s'agit bien entendu d'une première information. J'observe que le débat est très nourri.

**M. PIETTE (SICTAM/CGT)** – J'avais dit que j'interviendrais sur des points particuliers en vue d'obtenir une meilleure compréhension du dossier, notamment en ce qui concerne les effectifs. J'aurais souhaité pouvoir poser quelques questions.

**M. RUBICHON** – Monsieur Piette, notre méthode a été définie. Je crois que tout le monde s'est exprimé sur les effectifs. Je ne suis pas opposé à ce que nous commencions un second tour de table, mais je pense que ce ne serait pas la bonne méthode vis-à-vis de vos collègues et des experts ici présents. Si vous le voulez bien, je poursuis mon intervention. Comme nous nous y sommes engagés, nous mènerons une consultation sur ce dossier, probablement au mois de mars. Chacun pourra poser d'ici là ses questions complémentaires.

Pour ma part, afin de répondre à une partie des très nombreuses questions qui ont été posées, je souhaiterais reprendre quelques thèmes que vous avez cités. Je vous apporterai des réponses en termes d'engagement de la Direction. Je notifierai également nos intentions. L'équipe relaiera ensuite mes réponses.

2008 sera effectivement l'année de la qualité. Le Président l'a redit lui-même récemment. Et pour relever ce défi d'une qualité accrue, un traitement efficace du dossier Agents commerciaux est central. A cet égard, nous devons nous préoccuper tout particulièrement de trois axes.

Le premier est la formation. Vous avez beaucoup insisté sur ce thème et je vais y revenir.

Le second est l'encadrement opérationnel de proximité. Il est indispensable pour ne pas laisser les agents dans le désarroi, face aux situations difficiles.

Enfin, le troisième axe est celui des moyens. Comme vous le voyez, je ne fuis pas ce débat. Je répète que nos discussions pourront aboutir à un renforcement des moyens. Plusieurs d'entre vous ont parlé des moyens matériels. Madame Salmon s'était engagée à ce que les agents bénéficient de moyens au moins aussi sophistiqués que ceux des agents des compagnies aériennes. Je me souviens d'avoir rencontré un agent commercial itinérant, qui s'était plaint de ne pouvoir renseigner les passagers sur les horaires des vols et de devoir les accompagner devant les panneaux de départs ou d'arrivée. Les passagers réagissaient naturellement très mal et se plaignaient ouvertement de la qualité de services d'Aéroports de Paris. Notre but était de doter les agents d'outils électroniques plus performants encore que ceux des agents des compagnies aériennes.

Au-delà des moyens matériels se pose la question des moyens humains. Nous créons 200 postes sur ce dossier. Je ne vous demande pas de le reconnaître, puisque je sais que vous ne le pensez pas. Plusieurs intervenants nous ont enjoins à bien vérifier l'adéquation globale des nouvelles missions et de leur périmètre, avec les besoins en termes d'effectif. A ce propos, je crois me souvenir que nous comptons aujourd'hui dans nos effectifs 324 agents commerciaux. Je précise également que ces 324 postes ne sont pas pourvus aujourd'hui. Non seulement vous me l'avez notifié, mais j'ai pu le constater moi-même sur le terrain. Certains points d'information n'étaient pas ouverts en raison d'insuffisance d'effectifs. Notre objectif est donc la remise à niveau entre les effectifs réels et les effectifs théoriques, et de rajouter 200 emplois pourvus.

Au total, entre les effectifs réels que nous connaissons aujourd'hui, et les effectifs pourvus plus les 200 postes, je pense que nous ne devons pas être très loin des objectifs de doublement préconisés par Monsieur Gentili. Je m'en félicite.

Par ailleurs, plusieurs d'entre vous ont cité le rôle de la Direction des Ressources Humaines. Lorsque nous avons commencé à reprendre ce dossier en main, nous avons pu constater qu'il n'évoluait pas tout à fait de la même façon à Orly et à CDG. Or, nous avons conduit le dossier que nous vous présentons aujourd'hui en information au niveau d'ADP. Vous pouvez le constater aujourd'hui : Franck Méreyde et Sylvie Salmon ont conduit cette opération main dans la main. Ce mode de fonctionnement est très important et nous comptons continuer ainsi.

Je dirai également quelques mots sur les PMR. Le sujet est vaste et nous pourrions y consacrer plusieurs heures. Il s'agit d'un règlement européen, qui va s'appliquer à tous les aéroports de l'Union Européenne, et qui s'appliquera au plus tard le 26 juillet prochain. Nous serons alors en charge de l'accueil des PMR, qui était jusqu'à présent dévolu aux compagnies aériennes. Avec le Président et l'ensemble de l'équipe du Comex, nous considérons qu'il s'agit là d'un des trois très grands dossiers de l'année 2008, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous devons mener ce chantier, non seulement au titre du respect des règles en vigueur, mais aussi au titre de la morale et de la solidarité. Le traitement de cette question s'inscrit dans le respect des valeurs d'Aéroports de Paris. Je puis vous assurer que nous serons très sourcilleux quant aux conditions de réalisation de

cette prestation. De plus, ce sujet intervient au beau milieu de l'année que nous souhaitons dédiée à la qualité. En d'autres termes, si nous ratons cette opération, nous serons peu crédibles au plan de la qualité. Le Comité exécutif se saisira donc chaque mois du sujet. Le Président m'a chargé d'animer ces travaux. Je ne vous en dis pas plus aujourd'hui, mais un point d'information pourra être effectué en CE le cas échéant.

Plusieurs suggestions ont été formulées à propos des PMR, notamment par Monsieur Piette. Nous prenons d'ailleurs de nombreuses mesures qu'il a citées. Vous ne pouviez pas le savoir parce que nous n'avons pas encore donné d'informations à ce propos. Nous bâtissons notre offre en association étroite avec les associations concernées. Nous les impliquons largement dans le déploiement de ce dispositif, qui est et qui sera compliqué. Par exemple, il y aura effectivement des bornes d'appel à disposition des PMR dans les zones publiques et les parkings. Nous mettrons à disposition tous les moyens nécessaires pour effectuer ce travail. Nous aurons bien entendu des sous-traitants pour faire ce travail, ainsi qu'un rôle d'accueil des personnalités à mobilité réduite, qui sera dévolu aux agents commerciaux. Cela demande de la formation. La mission est noble et difficile et je répète que l'Entreprise donnera aux agents tous les moyens nécessaires pour bien la remplir.

Les moyens de carrière ont largement été évoqués par plusieurs d'entre vous. Vous vous interrogez en particulier sur les modalités d'accès aux postes de CPA. Vous avez demandé si les reclassements de l'Escale allaient saturer les promotions de CPA des agents commerciaux préalablement en fonction qui n'étaient pas de l'Escale, ou bien si nous comptons faire un effort pour que les agents commerciaux non-reclassés de l'escale puissent également espérer des débouchés. Notre réponse se situe clairement dans la deuxième branche de l'alternative. Nous donnerons de la souplesse au nombre de postes CPA, afin que chacun s'y retrouve. Cela me paraît être une question d'équité.

Madame Cholet a posé la question du calendrier, qui me paraît importante, d'autant que le sujet des PMR vient se greffer sur le projet. Le 26 juillet peut paraître une date éloignée, mais en termes de retro-planning, c'est demain. Madame Cholet a également posé la question de la fiabilité des moyens technologiques. J'entends bien cette inquiétude. Je suis personnellement allé tester ces moyens à Orly Ouest. Effectivement, la couverture Wifi n'est pas intégrale aujourd'hui dans cette zone et il arrive que l'outil ne marche pas. En clair, après expertise, il s'avère qu'il nous manque 33 bornes Wifi sur plusieurs centaines déjà installées. Nous avons pris un engagement très précis de couverture Wifi totale. Celle-ci se fera dans les semaines qui viennent. Il faut ensuite considérer l'outil lui-même, son ergonomie et son poids. Les nouveaux outils proposés pèsent 1,2 kilo, ce qui n'est pas rien. Néanmoins, une nouvelle génération doit arriver dans les prochains mois, à la fois beaucoup plus légère et plus diversifiée en termes d'information. Néanmoins, nous n'allons pas attendre 18 mois pour commencer à doter nos collègues de nouvelles technologies. Nous commencerons avec les outils proposés actuellement, qui constituent déjà un net progrès, tout en veillant aux conditions de travail de nos agents. Avec Jean Verdier, nous avons prévu de pouvoir distribuer les nouveaux outils dans l'Entreprise dès que possible.

Monsieur Toth et d'autres élus ont évoqué la question capitale de la formation. Je précise d'emblée que je suis d'accord pour que nous continuions à approfondir ensemble le sujet. Une intervenante a évoqué l'insuffisance de la formation initiale de 5 jours eu égard à la complexité grandissante de nos métiers et de nos terminaux. La formation permanente a également été évoquée. Si le dossier présenté ici formule des propositions tout à fait honorables, je pense que nous pouvons néanmoins les développer. Nous avons longuement discuté du dossier avec le Président. Il m'a dit qu'il avait le sentiment que le dossier devrait être étoffé en termes de formation. Nous travaillerons donc avec

l'ensemble des représentants du personnel sur ce point. Le dossier actuel pose de bonnes bases. Elles pourront être enrichies.

S'agissant des parcours de carrière, et de la reconnaissance qu'ils doivent porter, nous allons également poursuivre nos efforts. Nous continuerons à définir des solutions. Celles-ci ne pourront pas être globales, et prises au cordeau. Nous ne pourrions pas agir de cette façon. En revanche, nous veillerons à ce que les agents commerciaux puissent monter dans l'Entreprise de façon transparente et équitable, en se trouvant dans des filières organisées. Certains agents commerciaux ont effectivement connu une ascension particulière et gratifiante. Il s'agit néanmoins de cas isolés, de parcours individuels. J'aimerais que grâce à la GPEC, et grâce aux travaux conduits en amont par les ressources humaines, nous puissions bâtir de véritables parcours professionnels. Il y a des agents commerciaux qui souhaitent exercer ce métier durant toute leur carrière, et il y a ceux qui souhaitent évoluer. J'ai à cœur que nous travaillions à ce sujet en bonne intelligence avec vous.

Je ne voudrais pas que vous soyez frustrés que nous n'ayons eu que 2 heures 40 d'échanges ensemble. Je précise donc que nous mènerons à nouveau un débat sur ce sujet, probablement le mois prochain, avant de passer en consultation. Je le répète : nous n'avons pas la prétention de tout réussir du premier coup. Nous savons d'où nous venons. Je sais où nous voulons aller. Nous devons progresser ensemble, et vos suggestions seront les bienvenues. Pour un certain nombre d'autres questions que vous avez posées, je laisse à présent la parole à Monsieur Méreyde, Madame Salmon et Monsieur de Cordoue.

**M. MEREYDE** – Je commencerai par revenir sur l'organisation des flux, qui a suscité de nombreuses remarques. Nous avons indiqué en préambule du dossier que nous investissions lourdement dans des espaces accueil informations. Si ces espaces accueil sont grands et visibles de loin, c'est bien pour les armer. L'organisation des flux ne sera donc pas l'activité majoritaire. La partie espace accueil demeurera le cœur de l'activité d'accueil. Par ailleurs, il convient de distinguer deux niveaux dans la gestion des flux. Le premier est le récurrent. Il concerne des situations comme les correspondances à saisir rapidement ou les bagages oubliés. A CDG, nous devons atteindre la moyenne de 15 bagages oubliés dans la journée. Il ne s'agit donc pas d'imprévus. Sur cette partie, notre propos n'est pas de demander aux agents commerciaux d'ouvrir un PIF de plus ou de se substituer à la DPAF.

Nous avons dû récemment procéder à une décontamination pour colis oublié à la moitié du terminal 2A. Tout le monde a été mis à l'écart. Au niveau du PCI, nous avons identifié les vols en situation critique, en l'occurrence, deux vols américains et un vol continental. Nous ne pouvons pas dire que c'était aux compagnies de gérer ce problème. Dès que l'alerte a été levée, les COS ont été mobilisés pour s'assurer, avec un prestataire sûreté, que les pistes étaient correctement armées. Les agents ont été mobilisés avec les CPA pour prioriser les passagers étant affectés aux trois vols les plus critiques. Sur une opération de ce type, les passagers ont pu avoir leur vol. Il s'agit d'un événement ponctuel non-prévisible. Le contact direct avec les passagers a été défini au préalable avec le PCI et les compagnies. Il n'a pas été organisé par les COS, qui étaient focalisés sur le fonctionnement optimal du PIF.

En amont du PIF, il fallait en revanche rassurer la foule inquiète qui arrivait, et lui expliquer que les personnes inscrites sur les trois vols passeraient en priorité. Ces événements intervenant sur la correspondance font partie pour nous de l'organisation des flux. Nous rencontrons tous les jours des rotations avion qui interviennent en retard. Lorsque deux 747 arrivent en même temps à cause d'un retard, avec 60 % de correspondances à bord, La plateforme se retrouve avec 600 passagers à traiter

en correspondance. Je répète que ces événements ne sont pas prévisibles. Nous menons des actions avec la DPAF pour affecter des moyens là où surviennent les incidents, mais ils ne suffisent pas à régler les aléas qui se produisent au quotidien. Nous avons au minimum 15 à 20 % d'avions retardés chaque jour. Nous devons gérer ces aléas le mieux possible, sans substituer certains métiers aux autres. Nous avons en effet besoin de faire intervenir tous les maillons de la chaîne d'accueil. Nous devons, d'une part, disposer de PIF armés au maximum des effectifs disponibles ; et que d'autre part, du personnel soit rapidement mobilisé là où il se passe quelque chose. Enfin, il est nécessaire de prioriser les vols et de renseigner en temps réel les compagnies. Je me tiens à votre disposition pour vous montrer les messages échangés avec les compagnies, attestant que nous avons réussi à gérer des situations critiques et à limiter le retard dans de bonnes conditions. Nous ne percevons pas forcément le succès des opérations mises en œuvre. Lorsque nous examinons a posteriori les retards d'avions, la plupart n'ont été que diminués, mais pas supprimés. Des passagers ratent encore leur avion. Pour autant, nous estimons que nous allons dans le bon sens.

Vous avez également soulevé la question du stress et du conflit sur le terrain, et émis des doutes quant au projet de mettre en place des équipes territoriales. Or, avec un peu d'expérience, si l'on met en place des formations adaptées, il est très utile que le relais puisse être passé à un CPA en cas de tension entre un collègue et un passager. La présence d'un CPA à proximité est donc très importante pour faire baisser le stress et de faciliter la gestion du conflit avec le passager. Enfin, la présence d'une personne plus expérimentée est formatrice, et permet de résoudre un certain nombre de problèmes. L'idée de constituer des équipes territoriales résulte du constat de situations de tension impliquant plusieurs compagnies, qui requièrent la présence d'une autre personne auprès des agents commerciaux. Il n'est pas acceptable de laisser les agents isolés et soumis à de fortes pressions. En tant que chargés d'équipes, les CPA travailleront à faciliter le passage de relais. Par ailleurs, les missions des agents commerciaux étant multiples, nous nous engagerons à les faire tourner en fonction des tensions auxquelles ils seront confrontés à tel ou tel endroit. Le stress varie naturellement selon les endroits dans lesquels se trouvent les agents. A d'autres endroits, il est moins fort, mais une présence continue est requise.

S'agissant des dysfonctionnements survenant sur un territoire, je rappelle que nous sommes tous les yeux d'Aéroports de Paris. Par exemple, si une canette de soda est renversée, chaque membre du personnel doit le relever et appeler le PCI pour qu'il envoie les moyens. Le rôle spécifique des QDS est de s'assurer que le prestataire est intervenu. Si chacun doit intervenir, ce sont néanmoins les agents commerciaux qui sont les plus présents dans ADP. Si chacun demeure mobilisé à ce propos, les agents commerciaux sont susceptibles de relever plus de dysfonctionnements que les autres, puisqu'ils sont censés se trouver là où il y a de l'activité. Or, s'il arrive quelque chose dans la zone passagers, il y a neuf chances sur dix pour que les seules personnes présentes soient des agents commerciaux et des CPA. Dès lors que ces personnes sont bien plus souvent présentes à certains endroits, nous attendons d'eux qu'ils appellent plus souvent le PCI. Certes, les agents agissent en ce sens, mais il est bon de formaliser ces initiatives. Pour un certain nombre de dysfonctionnements, il faut pouvoir préciser ce que l'on peut régler par soi-même. Par exemple, lorsqu'un panneau se décroche et qu'un simple geste suffit à la raccrocher, il faut le faire. La logique sous-jacente est de ne pas laisser les autres faire des choses simples si l'on peut les faire soi-même. Ce mode de fonctionnement ne remet en cause ni les missions des autres groupes, ni les périmètres d'activité. La mobilisation doit être collective autour des gestes simples. Je laisse maintenant la parole à Madame Salmon.

**Mme SALMON** – Tout d'abord, je précise que l'on écrira correctement la petite phrase de mission dans la fiche de mission dans le 3950, afin qu'elle soit conforme à ce qui est écrit dans le dossier. Il s'agit sans doute d'un problème de relecture de notre part.

Vous avez souhaité obtenir les retours d'expérimentations. Ceux-ci sont importants car ils permettent d'être concrets et de ne pas se tromper sur les discours des agents commerciaux. Je vous accorde volontiers que les expériences de mobilité ont été conduites de différentes manières en fonction des particularités de chaque terminal. C'est plutôt une bonne chose. Néanmoins, nous devons peut-être insister sur le fait que la mobilité n'est pas une génération spontanée. Elle s'organise, elle s'encadre et elle doit faire l'objet d'un reporting permettant d'améliorer ce qui marche et de modifier ce qui ne marche pas. Par ailleurs, la mobilité devra être associée à la garantie pour les agents commerciaux d'avoir à côté d'eux une personne leader de l'activité, capable de gérer les situations de tensions et de faire baisser le stress. Mais j'irai plus loin encore : je crois que tout le management doit se repositionner par rapport à cette activité et comprendre ce qu'est le métier en y participant. Il n'est pas suffisant d'envoyer les agents commerciaux faire de la mobilité. Il faut savoir de quoi l'on parle et donner des certitudes aux agents. La satisfaction des clients est une mission si essentielle qu'elle doit concerner tous les niveaux hiérarchiques, jusqu'aux patrons de terminal.

A cet égard, l'utilisation de l'outil que nous avons évoqué est un véritable enrichissement. Les retours d'expérimentation sont extrêmement positifs à ce niveau. Je peux vous assurer que cette technologie n'est pas ressentie comme une perte d'autonomie ou de richesse du métier, bien au contraire. Mais elle suppose aussi que nous restituions de manière régulière aux équipes en charge de l'accueil ce qu'en disent les clients. Il est préférable de pouvoir dire que les clients apprécient que nous soyons présents sur leur parcours et qu'ils apprécient ce que nous faisons pour les aider ou pour donner de la visibilité à un espace spécifique.

S'agissant des expériences de vacations et de découvertes, la troisième vacation découverte d'agents commerciaux d'Orly Sud et d'Orly Ouest doit s'effectuer aujourd'hui. Ce sont les agents commerciaux et les CPA qui effectuent ces visites. Nous sommes soucieux de permettre à tous les agents CO d'y participer. Notre intention est que tous les agents aillent voir la galerie parisienne et se rendent de CDG 1 à CDG 2. Enfin, nous souhaitons que tous puissent aller échanger avec leurs collègues à CDG. Ces échanges sont un véritable apport pour les agents. Ces derniers sont accompagnés par leur hiérarchie opérationnelle et par leur hiérarchie fonctionnelle durant les visites. Je répète que les visites sont extrêmement appréciées pour les échanges qu'elles permettent d'avoir. Nous comptons aller plus loin dans ce domaine, en proposant aux agents commerciaux d'organiser eux-mêmes le reporting. Les agents commerciaux partiront ainsi visiter d'autres aéroports avec des lettres de mission. En définitive, nous souhaitons amorcer une boucle vertueuse de progrès, qui permette à chacun d'aider chacun.

Je me méfie beaucoup de la demande d'autonomie, dès lors que le périmètre de mission n'est pas formalisé. Dire que l'on peut très bien prendre des initiatives sans qu'il soit nécessaire de les écrire n'est pas sans risque. C'est ainsi que l'on aboutit à des situations de perte de compétences. Faute d'une organisation complète des méthodes de travail, d'une hiérarchie et d'un animateur, nous finissons par nous rendre compte un jour ou l'autre qu'il y a des personnes qui font mieux que nous ce que nous sommes supposés faire nous-mêmes. Cela a été dit sur le 39 50. Cette démarche est très utile pour montrer aux agents commerciaux la nécessité d'améliorer nettement la qualité. S'agissant des missions différentes (front line/back-office), il faut considérer qu'il s'agit d'une richesse qui favorise l'intérêt de la mission d'accueil.

Enfin, la réussite de l'intégration des personnes d'Escale est capitale. Il nous faut déterminer des modalités de travail –ateliers ou chantiers en petits groupes –, qui nous permettront de faire valoir les compétences et la richesse des agents d'Escale. A terme, nous devons être capables de mettre cette richesse au service du projet qui est le nôtre.

**M. de CORDOUE** – J'ajouterai quelques mots concernant le pilotage du dossier, étant donné que vous avez interpellé la DRH. Rassurez-vous, nous veillons à ce que ce dossier soit traité de façon cohérente entre Orly et Roissy. Il n'y a bien qu'un seul métier d'un aéroport à l'autre. La fiche de fonction est la même. Je souligne que le dossier continuera à être traité en ce sens.

C'est évidemment chez nous que se développe l'ingénierie de la formation. Nous avons entendu vos remarques et nous sommes conscients que si nous voulons progresser, nous devons être un peu plus ambitieux s'agissant des dispositifs de formation, qu'il s'agisse de formation initiale ou de formation continue. Nous ne perdons pas de vue l'intérêt d'un système de formation continue. Nous avons également entendu votre demande d'ouverture d'un parcours professionnel, c'est-à-dire de la possibilité donnée aux agents d'évoluer entre leur entrée dans l'Entreprise et leur départ en retraite. Si je suis sceptique quant au fait de recruter automatiquement les agents commerciaux en 2B, je suis fermement partisan de prévoir leur évolution. Nous devons offrir la possibilité aux agents qui entrent dans l'Entreprise dans l'exécution de pouvoir évoluer vers d'autres postes. Par ailleurs, je vous suggère de regarder les niveaux de rémunération que donne l'exécution ADP par rapport à d'autres métiers de contacts dans le monde l'aérien. Nous devons conduire une réflexion approfondie sur les moyens de les faire progresser.

Nous parlerons du calibrage des effectifs par unité en fonction de leurs besoins.

Dans les semaines qui viennent, le dossier devra intégrer une partie spécifique relative aux conditions de travail, qui pourrait permettre une information du CHSCT. Nous préparerons également un complément sur la partie PHMR. Tout cela mis bout à bout nous permettra de passer à la consultation. Néanmoins, avant la consultation, je pense qu'il ne serait pas inutile de prévoir une autre rencontre avec les partenaires sociaux et les organisations syndicales. Nous pourrions à cette occasion répondre aux différentes questions qui n'ont pas trouvé réponse aujourd'hui.

**M. RUBICHON** – Je vous remercie pour cet échange, qui était très riche. Merci encore à tous ceux qui ont travaillé à l'avancement du projet. Je vous propose de passer au point suivant de l'ordre du jour.

## POINT 3 : Information trimestrielle du directeur général délégué sur la situation de l'Entreprise

### I. Résultats du trafic en 2007

**M. RUBICHON** – Je voudrais tout d'abord vous communiquer dès à présent les résultats du trafic sur l'ensemble de l'année 2007. Ils sont bons, en termes de croissance en volume. Nous n'avons pas encore les comptes.

Nous enregistrons une croissance en nombre de passagers de 4,7% en volume, par rapport à l'année précédente, ce qui nous permet d'atteindre le chiffre de 86,4 millions de passagers accueillis dans nos aéroports en 2007.

En termes de mouvement, notre croissance s'établit à 1,9%, à 777 000 mouvements sur l'ensemble de l'année.

J'en viens maintenant au détail de nos trois principales plateformes : CDG, Orly et le Bourget.

A CDG, nous avons raté de peu le seuil de 60 millions de passagers. Nous atteignons 59,9 millions de passagers en 2007. Ce résultat est très bon. La croissance en volume est de 5,4 %. Nous avons atteint 544 000 mouvements.

A Orly, la croissance est également bonne. Elle s'établit à 3,2 %. Nous avons atteint 26,4 millions de passagers en 2007. Le nombre de mouvements s'établit à 233 000.

Enfin, le Bourget a obtenu un résultat très bon, même s'il est un peu moins élevé que l'année passée. La croissance du nombre de mouvements est de 8,4%. Elle consacre le Bourget comme le premier aéroport d'aviation d'affaires dans le monde, loin devant les concurrents d'Angleterre et d'Espagne. Le Bourget a enregistré 66 900 mouvements d'avions.

L'ensemble de ces chiffres, et notamment la consolidation au niveau d'Aéroports de Paris, donnent une croissance globale de 4,7 %. Celle-ci nous place, pour la troisième année consécutive, en tête de la compétition européenne en termes de croissance. Nous sommes nettement devant BAA (+1,5%), Fraport (2,5 %) et Schiphol (+3,9 %). Les résultats sont bons en termes de pratique. Nous pourrions bien entendu examiner le détail de ces résultats lors de la présentation des comptes. Vous verrez ces volumes précisément valorisés en euros, en termes de chiffre d'affaires, d'EBITDA etc. Quoi qu'il en soit, ces résultats sont très satisfaisants et devraient se traduire très légitimement dans la participation et l'intéressement de nos salariés au titre de l'exercice 2007.

### II. Point d'actualité

Je souhaitais par ailleurs vous donner un point d'actualité, pour répondre à des interrogations qu'auraient pu susciter certains communiqués de presse récents. A la fin de l'année dernière,

comme vous le savez, le Groupe Vinci a acquis 3,3 % du capital de notre Entreprise. Le Président de Vinci a précisé que ce capital a été acheté par bloc à des investisseurs, et non action par action. Je ne sais rien de plus à ce sujet que ce que vous avez pu apprendre par la presse. Nous avons noté pour notre part que Vinci a dit qu'il prenait cette participation parce qu'il s'intéressait au monde aéroportuaire. Il le prouvait en ayant gagné quelques concessions à Clermont-Ferrand, en continuant à exploiter Grenoble et Chambéry. Vinci a également souligné que son niveau de participation à 3,3 % en faisait une simple participation financière, et non une participation stratégique. Le patron de Vinci a ajouté qu'il soutenait la politique de croissance rentable de l'équipe dirigeante d'ADP. Il a par ailleurs précisé qu'il ne souhaitait pas monter davantage au capital d'Aéroports de Paris tant que la position de l'Etat n'évoluerait pas sur sa détention majoritaire. Le patron de Vinci a enfin souligné que compte tenu du niveau de participation minoritaire, il ne réclamait aucun siège au conseil d'administration. Toutes ces déclarations ont été publiées en communiqués de presse. Elles sont relativement claires.

Pour notre part, nous n'avions pas tellement de commentaires à faire, d'abord parce que nous ne sommes pas propriétaires d'ADP. Le Président a d'abord fait remarquer qu'il est plus agréable de faire envie que pitié. Il a ajouté que cette montée en capital nous laisse totalement libres de faire appel à tous les partenaires et prestataires que nous souhaitons. Un communiqué de presse a récemment expliqué que nous allions ponctuellement nous associer à Veolia pour prospecter plusieurs dizaines d'aéroports chinois ensemble. Veolia est un groupe très différent de Vinci. Nous avons donc souligné que nous demeurions totalement libres du choix de nos partenaires et prestataires. Cela a été dit dans une interview donnée par notre Président au Figaro. La prise de capital de Vinci ne change donc rien de particulier pour nous.

L'Etat s'est également exprimé à cette occasion. Un porte-parole du Ministère de l'Economie et des Finances a indiqué que la privatisation du capital d'Aéroports de Paris n'était absolument pas d'actualité pour le gouvernement.

Comme vous l'avez vu, l'information donnée par Vinci a induit une croissance de la valeur du titre de 10,5 % en une seule séance. Les analystes, comme d'habitude un peu « pavloviens » dans leur démarche, se sont précipités pour acheter des titres ADP. Ceci représente 600 millions d'euros de croissance du capital de l'Entreprise en une journée.

L'affaire est maintenant close. Nous avons rappelé le contexte légal. Le règlement prévoit que l'Etat doit rester majoritaire au capital d'Aéroports de Paris. Dès que les analystes s'en sont rendu compte, le titre a rebaisé. Au total, le titre d'Aéroports de Paris s'est plutôt valorisé, tandis que celui de Vinci a baissé. Dans le marasme d'hier, il résiste plutôt mieux que les autres.

### **III. Perspectives pour l'année 2008**

Pour l'année qui vient, nous devons achever notre programme de capacité de nos infrastructures. Nous accueillerons la mise en service de la nouvelle jetée du 2 E à la fin du mois de mars. Ce supplément de capacité, dont nous avons cruellement besoin, sera le bienvenu. Je répète que nous ne parviendrons pas à faire de la qualité sans la capacité. 2008 est l'année où nous pouvons mener les deux de front. Nous accueillerons la livraison du T2G en septembre prochain. Le terminal est déjà bien sorti de terre. Cela nous permettra d'achever fin 2008 notre programme d'augmentation de capacité de 20 millions de passagers. Nous pourrions donc combler notre retard de capacité. Nous avons actuellement dix millions de passagers de retard sur ce plan, c'est-à-dire que nous accueillons

10 millions de passagers de plus que ce que nous pouvons théoriquement nous permettre avec nos infrastructures actuelles. Si nous rajoutons 20 millions à la fin de l'année, nous aurons 10 millions d'avance. Cependant, étant donné que notre croissance nous amène 3,5 à 4 millions de passagers par an, nous voyons que ces travaux d'aménagements sont loin d'être superflus.

L'autre grand sujet de 2008 sera bien évidemment le dossier PMR. Ce dernier requerra une mobilisation générale de l'ensemble des équipes. Je vous ai parlé de notre politique de qualité. Nous avons l'intention d'être très actifs sur ce plan. Nous envisageons en particulier d'accélérer très fortement notre programme d'investissements en signalétique en 2008. Nous aurons changé notre signalétique dans tous les terminaux à la fin de l'année. Tous nos passagers nous réclament cela depuis longtemps. Ils jugent en effet la visibilité actuelle un peu confuse. La politique de la qualité couvre de nombreux sujets, sur lesquels nous reviendrons régulièrement tout au long de l'année.

Tels sont les principaux éléments d'information que je pouvais vous donner. Je me tiens maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. MICHAUD (SICTAM/CGT)** – Je souhaitais revenir sur la corrélation entre l'augmentation de trafic, bien identifiée dans le cadre du contrat de Régulation Economique, et les effectifs indirects et directs. A un moment ou à un autre, la Direction devra se pencher sur cette problématique, notamment en ce qui concerne la productivité. Au vu des chiffres que nous avons, nous aurions déjà presque atteint le seuil limite de 15 % de productivité fixé dans le cadre du contrat Régulation Economique. Nous aimerions que la Direction nous transmette une information précise à ce sujet. Cela éviterait les malentendus.

S'agissant des effectifs, vous avez rappelé les augmentations de capacités prévues pour les passagers. Elles reposent sur les ouvertures de nouvelles infrastructures. Ces initiatives posent une nouvelle fois la question du rôle d'Aéroports de Paris en tant qu'autorité aéroportuaire. Il convient de réaffirmer la présence d'Aéroports de Paris et de ses salariés sur tous les métiers d'exploitation liés à la qualité de service. Comme vous venez de le rappeler, vous tablez sur une augmentation de 3,5 millions et demi de passagers par an. Nous souhaiterions, pour notre part, connaître les répercussions en termes d'emplois de cette augmentation pour Aéroports de Paris. De mémoire, Aéroports de Paris comptait en 2000 8200 salariés ETP. Nous sommes aujourd'hui environ 7800. Entre temps, nous avons connu un effet « 35 heures », impliquant en principe la création d'un certain nombre de postes. Or, la Direction a allégué la récession liée aux événements du 11 septembre pour justifier la baisse des effectifs. Quoi qu'il en soit, à un moment donné, l'Entreprise devra bien accompagner la croissance de ses capacités par une croissance de ses effectifs. Comme nous l'avons vu ce matin, de nombreux problèmes, liés à l'exploitation et à la qualité de service, se posent sur le terrain. Je pense que les divisions opérationnelles vous en informent régulièrement. Nous estimons que ces problèmes sont indirectement liés aux effectifs et à l'augmentation du trafic. La Direction sera obligée de remettre les choses en ordre si elle souhaite atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en matière de qualité de service. L'image d'Aéroports de Paris et les emplois sont en jeu dans cette démarche.

S'agissant du niveau de rémunération, les négociations salariales doivent débuter fin janvier. Néanmoins, la répartition des bénéfices s'organise aujourd'hui selon l'ordre de priorité suivant : les actionnaires d'abord, le soutien à la politique d'investissements ensuite, et enfin la politique salariale. Je pense qu'il est important que la Direction se pose la question de la reconnaissance que méritent les salariés d'Aéroports de Paris pour le travail accompli et leur degré de contribution à la croissance et à la santé de l'Entreprise. Le travail du personnel devra être mieux rémunéré.

L'annonce de la prise de participation de Vinci a donné lieu à une très grande prudence d'Aéroports de Paris et de l'Etat en matière de communication. Nous pouvons néanmoins se demander quelle sera la stratégie de Vinci à terme. Nous pouvons en effet constater que ce groupe investit massivement dans deux secteurs importants : le secteur aéroportuaire et le secteur de l'énergie, notamment avec Areva. Certes, l'Etat a réaffirmé qu'il ne se désengagerait pas d'Aéroports de Paris à moyen terme, mais cette annonce est intervenue avant la crise boursière que nous traversons. Celle-ci aura très probablement une incidence sur les hypothèses de croissance, et indirectement sur le budget de l'Etat. Or, quand l'Etat a besoin d'argent, nous savons où il peut trouver des sources de financement. Le contexte économique et international est aujourd'hui différent de ce qu'il était au début du mois de janvier. Même si l'Etat a tenu des propos que nous pourrions considérer comme une garantie de non-désengagement à court et moyen terme, ces derniers sont peut-être aujourd'hui caducs.

**M. TOURRET (CFE-CGC)** – J'aurais pour ma part trois commentaires. Tout d'abord, nous avons bien noté que Vinci est devenu actionnaire d'Aéroports de Paris. L'opération n'est pas surprenante, puisque les déclarations données par le Président de Vinci il y a six mois allaient déjà dans ce sens.

Par ailleurs, vous avez dit que l'intéressement et la participation seraient supérieurs aux prévisions initiales. Je souhaiterais évoquer plus précisément la participation. Sur les derniers chiffres qui nous ont été communiqués, nous avons notre participation divisée par deux, puisqu'il fallait tenir compte des 40 millions d'euros provisionnés sur Escal. En évoquant notre participation, vous référez-vous aux prévisions initiales effectuées au début de l'année ou à d'autres chiffres ?

Enfin, je souhaiterais également une précision concernant les investissements. Au mois de décembre, le conseil d'administration a validé des investissements conséquents. J'ai entendu Monsieur Graff nous dire dans cette salle il y a une semaine que l'Entreprise disposait de réserves importantes : d'où viennent-elles ? A combien se montent-elles ? Nous avons le sentiment que l'Entreprise emprunte en permanence et ne parvient pas à se désendetter.

**M. GENTILI (FO)** – Etant pris dans une économie de marché, nous ne pouvons que nous féliciter de la croissance, mais celle-ci sera-t-elle durable ? Nous savons que la croissance est directement liée à l'évolution du PIB. Cela s'est constamment vérifié au cours des dernières décennies. Or, force est de constater que les récentes acrobaties des capitalistes américains ont des répercussions très importantes sur l'ensemble de l'économie mondiale. La France n'échappe pas à ces effets. Même si les cours de la bourse semblent remonter depuis hier, nous devons donc être prudents vis-à-vis des effets à terme de la crise des *sub-primes*. Si nous prenons un peu de recul et examinons la situation sur une année, nous constatons une baisse assez sensible des cours. De plus, le baril a récemment franchi le seuil symbolique des 100 dollars. Pour ces différentes raisons, je crains que nous ne devions nous attendre au moins à un léger tassement de la croissance.

En conséquence, le *low-cost* pourrait bénéficier des trois quarts de la croissance durant les années qui viennent. Ce phénomène s'accusera si l'économie ne reprend pas. Comme vous le savez, le commercial international freine. Nous devons prendre cette donnée en compte. Soyons suffisamment ambitieux pour notre plateforme d'Orly. Une fois qu'Orly ne sera plus l'outil majeur d'Air France pour les vols moyen et long courrier, nous risquons de connaître une migration d'une partie du trafic vers CDG, qu'il faudra compenser.

L'avenir sera effectivement aux gros porteurs. C'est pourquoi il est regrettable de laisser délibérément Orly de côté. Je serai personnellement plutôt satisfait le jour où il y aura moins

d'avions et beaucoup plus de passagers dedans. Il est dommage qu'Orly ne se prépare pas à accueillir ces appareils.

S'agissant de Vinci, j'ai compris un peu différemment de vous les propos du gouvernement. J'ai entendu que le gouvernement n'envisageait pas de privatiser ADP « pour l'instant ». Il y a quelques années, le Ministre Gayssot avait dit que l'ouverture du capital d'ADP n'était pas d'actualité. Dès qu'il a quitté sa fonction, l'opération intervenait.

En l'état actuel des choses, la loi prévoit que l'Etat demeure majoritaire au sein d'Aéroports de Paris. Cela ne signifie pas qu'elle nous protège d'une OPA, qu'elle vienne de Vinci ou d'autres groupes. Notre crainte porte sur une OPA à 34 %, qui fournisse minorité de blocage. Quel qu'en soit l'acteur, nous nous inquiétons de cette éventuelle prise de contrôle.

Le jour où Vinci aura l'opportunité de prendre un tiers des actions, il se pourrait qu'il en profite. C'est à la Direction d'Aéroports de Paris de dire à l'Etat de mieux prévenir ce type d'action et d'exprimer plus clairement les garanties contre une OPA.

Ce que vous venez de dire concernant le partenariat entre Veolia et Aéroports de Paris m'inquiète un peu. J'ai cru comprendre que nous allions désormais partager le Cœur d'Orly. Est-ce que cela signifie que Veolia partagera avec nous la plus-value ? Cela me semble douteux.

Enfin, des rumeurs circulent, selon lesquelles des tractations seraient en cours pour faire racheter Hub-Telecom par Bolloré. Si tel n'est pas le cas, nous aimerions que la Direction nous le dise clairement.

**M. DUBUISSON (UNSA/SAPAP)** – Nous demandons à la Direction de mettre en adéquation les effectifs par rapport à l'évolution du trafic. La Direction va-t-elle proposer une augmentation de salaire par rapport au trafic ? Nous sommes preneurs.

**M. RUBICHON** – Vos questions sont notées.

**M. GUARINO (SICTAM/CGT)** – Nous connaissons au moins un investisseur à qui Vinci a acheté des actions Aéroports de Paris. Il s'agit de la banque Oddo. Pouvez-vous confirmer qu'elle a une participation chez Aéroports de Paris?

**M. RUBICHON** – Non.

**M. NAMIGANDET (SPE/CGT)** – La CGT se réjouit de la croissance dynamique de l'Entreprise. La tendance est positive depuis désormais deux ans. Nous souhaitons donc naturellement que les salariés qui ont contribué à la bonne santé de l'Entreprise puissent recueillir le bénéfice du travail qu'ils ont accompli sur le terrain.

Par ailleurs, vous avez dit un jour qu'il serait bon que le CE travaille dans la transparence. Or, s'agissant de Vinci, les salariés sont très inquiets de leur avenir. L'Etat a précisé qu'il resterait majoritaire au sein d'Aéroports de Paris. Les salariés seraient rassurés si cette information était plus largement relayée.

**M. RUBICHON** – Merci pour ces remarques. Je vais y répondre, après quoi je serai obligé de vous quitter pour accueillir un client important. Monsieur de Cordoue assurera la présidence de la séance pour le traitement des deux derniers points figurant à l'ordre du jour.

Je ne reviens pas sur les effectifs. Nous ferons bien entendu un point, comme tous les ans, sur le niveau d'avancement de l'objectif de productivité. Nous avons fixé un seuil lors du CRE. Nous examinerons la situation en détail.

En matière de politique salariale, je vous ai entendus. La discussion se tiendra dans le cadre de négociations.

S'agissant de la participation de l'Etat dans Aéroports de Paris, que vous avez abondamment évoquée, je vais me montrer à dessein un peu provocant. Certains d'entre vous ont émis l'hypothèse que l'Etat pourrait trouver une source de financement dans la vente des parts qu'il détient chez ADP, en cas de crise financière aggravée. Je ne pense pas que l'Etat puisse vouloir vendre ADP, au moins pour une raison majeure. La comptabilité publique et budgétaire française, la loi de finance, sont strictes sur au moins un aspect : les recettes des privatisations sont automatiquement affectées à un compte d'affectation spécial. Ce compte n'a qu'un objet possible, qui est le remboursement de la dette publique, mais en aucun cas le financement de recettes budgétaires de l'année. En second lieu, il faut se demander ce qui pourrait inciter les grands argentiers de l'Etat ayant besoin de fonds à ne pas privatiser ADP. En d'autres termes, qu'est-ce qui constitue une recette budgétaire pour l'Etat, susceptible d'être réaffectée dans les politiques publiques ? Ce sont précisément les dividendes que l'Etat perçoit des entreprises dans lesquelles il a des parts. Le dividende est une recette budgétaire qui comble le déficit du budget. Si l'Etat décide de se priver du montant des dividendes qu'il touche, c'est-à-dire de 68,2 % des dividendes versés par Aéroports de Paris, cela représentera un « trou d'air » pour les recettes budgétaires. Vous pourriez objecter que le désendettement de l'Etat lié à une privatisation pourrait faire baisser les intérêts de la dette. Néanmoins, cette baisse serait minime, eu égard au volume de la dette. Les dividendes, en revanche, vont directement dans les caisses de l'Etat en termes de recettes budgétaires.

Quoi qu'il en soit, le fond du débat ne porte pas sur les recettes budgétaires. Quand le législateur a inscrit dans la loi que l'Etat resterait majoritaire chez Aéroports de Paris, il a agi sur la base de considérations profondément politiques, et non budgétaires. En France, il y a 6 à 7 sociétés d'autoroutes, mais un seul Aéroports de Paris. De surcroît, à la différence de pays comme l'Angleterre ou l'Allemagne, où l'on trouve plusieurs aéroports de tailles à peu près équivalentes, le numéro 2 en France est celui de Nice, est dix fois plus petit qu'Aéroports de Paris. Je rappelle que Nice enregistre environ 9 millions de passagers par an, alors qu'Aéroports de Paris dépasse les 86 millions. La participation majoritaire de l'Etat dans Aéroports de Paris traduit donc un véritable choix de souveraineté nationale. Revenir sur cette analyse pour envisager des recettes de désendettement et se priver des dividendes engrangés actuellement au titre de nos bons résultats paraît douteux.

Le partenariat avec Veolia ne pose aucune difficulté. En effet, plus nous aurons de partenaires, moins nous serons adossés à un seul. Nous ne sommes aucunement assiégés par nos partenaires, puisque nous les choisissons. Nous avons, en l'occurrence, besoin d'un bon spécialiste de la Chine. Nous n'avons pas les moyens de prospecter seuls les aéroports chinois. Nous avons donc passé un deal avec Veolia pour prospecter le marché chinois. Mais cela ne nous empêche pas de nouer un partenariat avec Vinci pour prospecter dans d'autres zones du monde, ou avec un troisième groupe. C'est la souveraineté d'Aéroports de Paris que de décider qui est le meilleur partenaire en fonction des projets dont nous avons besoin.

Je vous dis clairement que la vente d'Hub-Télécom à Monsieur Bolloré est une rumeur parfaitement infondée. J'ai rencontré directement la semaine dernière l'ensemble des salariés d'HUB-télécom. Je

leur ai transmis le message qu'Aéroports de Paris était très fier de les compter en son sein, que nous avions de véritables projets de développement de Hub-Telecom à l'étranger, au Maroc, mais aussi dans de nombreuses autres zones du monde. Nous allons monter des offres communes avec ADPI et Hub Telecom afin de vendre nos prestations dans le monde entier. Il est vrai que sur le marché, les candidats au rachat de Hub-Telecom sont nombreux. Quoi qu'il en soit, en aucun cas Aéroports de Paris ne veut se séparer de Télécom. Nous garderons Hub-Telecom au sein du groupe. Je ne peux pas être plus clair sur ce sujet.

Enfin, Orly peut déjà accueillir des gros porteurs. Nous avons investi 30 millions d'euros en 2006 pour permettre à la piste 4 d'accueillir les triples 7. Ce n'est quand même pas rien. Nous misons aussi sur l'adaptation d'Orly aux gros porteurs. Nous ne réaliserions pas une croissance de 3,2 % du trafic passagers sur la plateforme si nous n'investissions pas dans ce domaine.

En ce qui concerne Cœur d'Orly, nous ne souhaitons pas partager de plus-value sur la vente de terrain. Nous conserverons tous nos terrains. Nous sommes effectivement aménageurs, c'est-à-dire que nous louons nos terrains pour qu'il s'y construise des hôtels et autres, car ce n'est pas notre métier. Par ailleurs, nous allons co-investir avec les constructeurs et les promoteurs à Cœur d'Orly pour l'immobilier de bureau. Nous souhaitons en effet partager les revenus de ce projet. Nous serons donc investisseurs immobiliers et pas seulement aménageurs de terrain. Nous avons réalisé un appel d'offres auprès de plusieurs spécialistes de l'investissement immobilier. Nous avons finalement retenu le partenaire Alterea /Foncière Des Régions. Un communiqué de presse est paru la semaine dernière à ce sujet. Ce partenaire est solide et c'est avec lui que nous conduirons le projet Cœur d'Orly.

**M. PAPAUX (SICTAM/CGT)** – Une réunion s'est tenue hier à propos des renseignements téléphonés. Je suis très étonné de ce que j'entends aujourd'hui, car j'ai entendu hier une déclaration contraire à la vôtre concernant Hub-Telecom, Monsieur le Directeur. Il a été dit que les services de Hub-Telecom n'étaient pas performants en matière de renseignements téléphonés. Cette divergence des discours de direction est un peu déconcertante. La tâche d'un délégué, quelle que soit son organisation syndicale, est extrêmement difficile s'il entend des avis contradictoires.

**M. RUBICHON** – C'est aussi ce qui fait la noblesse de votre fonction. Hub-Telecom ne fait pas directement une prestation de renseignements téléphonés. Je vais clarifier la situation, en vous disant très clairement, au nom de la Direction Générale de l'Entreprise, que nous sommes très contents d'Hub-Telecom et que nous garderons totalement Hub-Telecom dans le Groupe.

**M. de CORDOUE** – J'aurai l'occasion de revenir à la question posée sur la participation lors de la première réunion sur les salaires. Comme vous le savez peut-être, nous avons prévu au budget initial 500 000 euros de participation. En réalité, dans la prévision budgétaire 2008, c'est plus de 5 millions d'euros qui seront versés aux salariés en avril. La participation est calculée très simplement : elle est fonction de la différence entre le résultat net qu'affiche l'Entreprise et 5 % de ses fonds propres. Plus le résultat net augmente, plus la participation est importante.

**M. TOURRET (CFE-CGC)** – Dans les prévisions écrites que vous nous avez remises en matière de trafic, il doit manquer quelques dizaines de millions de passagers.

**M. RUBICHON** – Nous vérifierons. Quoi qu'il en soit, je précise que les chiffres que je vous ai donnés ne sont pas ceux que je vous ai distribués. Vous n'avez dans vos documents que les chiffres de trois premiers trimestres. Je vous ai, quant à moi, communiqué les chiffres pour l'ensemble de

l'année 2007, c'est-à-dire les quatre trimestres. Je jugeais souhaitable que vous les ayez dès à présent, puisque nous les connaissons depuis quatre jours.

**M. MICHAUD (SICTAM/CGT)** – Le document qui nous a été remis relatif au dossier Agents commerciaux est marqué du sceau confidentiel : peut-il être utilisé ou est-il toujours soumis à la confidentialité ?

**M. de CORDOUE** – Ces documents doivent rester *a minima* à usage interne dans l'Entreprise. En aucun cas ils ne peuvent être communiqués à l'extérieur. Nous verrons le moment venu comment nous communiquerons avec nos clients.

## POINT 4 : Information et consultation sur le départ en cessation anticipée d'activité de deux salariés protégés

**M. de CORDOUE** – Je pense que vous avez dû être aussi surpris que moi à la lecture de ce point de l'ordre du jour. L'exercice auquel nous allons nous livrer peut paraître un peu saugrenu, mais il n'en est pas moins réglementaire. Nos juristes nous ont en effet expliqué que nous devons procéder de la sorte, sous peine de faire courir un risque aux deux salariés concernés. Le second salarié n'étant pas présent ici aujourd'hui, nous devons reporter la consultation en ce qui le concerne. Nous allons vous rappeler brièvement le contexte réglementaire.

**Mme LEMOINE** – Comme vous le savez, un certain nombre de salariés sont dits « protégés » au sein de l'Entreprise de par le mandat représentatif qu'ils exercent. Cette protection est destinée à éviter qu'ils ne puissent être mis en situation de difficulté vis-à-vis de leur contrat de travail en raison de leur mandat.

Les situations visées par la protection sont le licenciement pour cause personnelle et disciplinaire, la retraite, la cessation anticipée d'activité, la rupture anticipée du CDD, le départ négocié ou le licenciement suivi d'un protocole d'accord. Comme vous le voyez, la définition de la protection est très large. Cette protection conduit ainsi à mettre en œuvre une procédure spéciale lorsque le contrat de travail d'un salarié protégé est rompu. Afin que la validation du départ du salarié soit actée, la procédure nécessite en un premier temps une consultation du CE, puis la transmission de ce point de l'ordre du jour à l'Inspection du Travail pour autorisation. Le salarié protégé ne peut quitter l'Entreprise qu'à l'issue de l'autorisation donnée par l'Inspecteur du travail. Afin de mieux garantir la protection du salarié, la procédure est contradictoire, c'est-à-dire que le salarié concerné peut être entendu à la fois par les élus du CE, avant qu'ils se prononcent, et par l'Inspecteur du Travail. Chez Aéroports de Paris, nous ne sommes pas aujourd'hui dans une situation qui nécessite de prendre toutes ces précautions. Pour autant, afin que les deux salariés qui ont déposé leur demande - départ anticipé pour l'un et départ à la retraite pour l'autre -, voient leur volonté appliquée au sein de l'Entreprise, nous sommes tenus de vous consulter sur leur départ. C'est la première fois que nous faisons cela à Aéroports de Paris.

Je précise que dans le cadre du dossier d'Escale, nous serons tenus de solliciter votre avis chaque fois qu'un salarié protégé émettra une demande de départ et que son poste pourra être occupé par un autre salarié. Il n'est donc pas exclu que nous soyons obligés de revenir vers vous pour traiter la situation de salariés qui souhaiteraient que leur contrat de travail soit rompu dans le cadre du dossier Escale.

Nous vous avons envoyé les dossiers relatifs à deux salariés : Monsieur Fernandez et Madame Baut. Nous ne traiterons pas aujourd'hui le dossier de Madame Baut, puisqu'elle n'est pas présente. Le débat contradictoire ne peut en effet avoir lieu avec elle. Nous vous consulterons sur son départ lors d'un prochain CE.

En définitive, cette procédure est extrêmement encadrée. L'une de ses modalités prévoit que le vote ne peut se dérouler à mains levées. Il devra donc se dérouler à bulletins secrets.

**M. de CORDOUE** – Nous appliquons cette procédure dans le cadre de la mise en application du livre III. S'il doit y avoir échange de compréhension sur les procédures, il est souhaitable que nous ayons cet échange aujourd'hui, de façon à ce que les prochains votes se déroulent rapidement lors des prochaines séances.

**M. PAPAUX (SICTAM/CGT)** – Pour la CGT, nous sommes dans le cadre d'un plan social. Par conséquent, les élus du SICTAM/CGT voteront par principe contre les licenciements. Tant que nous nous trouverons dans ce cadre, notre position sera la même.

**M. de CORDOUE** – Je vous remercie, mais je rappelle que le vote n'est pas nominatif et qu'il se déroule à bulletins secrets.

**M. GENTILI (FO)** – Si j'ai bien compris le livre III, il faut faire partie de ES CR ou de ES CO pour bénéficier d'un départ anticipé, lorsque l'on n'a pas atteint l'âge de 57 ans. Si l'on n'est pas à Escale, l'âge de départ est de 57 ans, et non de 55 ans. Les deux agents concernés sont-ils affectés au service Escale ? Je précise que de nombreux agents de cette entreprise seraient demandeurs de départ anticipé, alors qu'ils n'ont pas atteint 57 ans. Nous souhaiterions plus de souplesse à ce niveau. Par ailleurs, les agents demandeurs ne sont pas obligés de partir avec leur mandat. Nous avons connu des cas d'agents qui souhaitaient partir en bénéficiant de la défiscalisation, alors qu'ils atteignaient 60 ans. Cela leur a été refusé car ils ne faisaient pas partie d'Escal. Nous souhaiterions que la règle soit la même pour tous dans l'Entreprise. Il nous faut donc déterminer si les salariés sont rattachés à la DRH ou au service Escal. Nous souhaiterions que la règle soit la même pour tous. Il serait souhaitable de pouvoir assouplir les règles pour les agents qui n'ont pas encore 57 ans, ou pour ceux qui ont près de 60 ans, mais qui ne peuvent pas partir pour des raisons de comptabilisation de leurs trimestres. Je rappelle par ailleurs que notre vote n'est que consultatif.

**M. de CORDOUE** – Oui, j'aurais dû le préciser. Cela étant, l'Inspecteur du travail, qui décide en dernier ressort, tient compte de tous les éléments du dossier.

**M. VIDY (SICTAM/CGT)** – Nous partageons l'interrogation de FO. Les deux salariés dont les demandes sont présentées sont deux cas différents. Le premier pourrait prétendre partir dès 55 ans dans le cadre d'Escal. Le second pourrait partir à 57 ans parce qu'il libère un poste pour un futur agent d'Escal. Néanmoins, ce second salarié étant rattaché à la DRH, l'on se demande ce qu'il peut libérer comme poste. Dans l'accord relatif aux droits syndicaux, il est rappelé que les salariés rattachés à la DRH dans le cadre de leur mandat peuvent être remplacés. Je ne comprends donc pas bien le mécanisme.

**Mme LEMOINE** – Nous aurions pu ne pas mettre « détaché DRH RAS ». Cette précision n'était pas indispensable. Nous l'avons apportée dans un souci de clarification. Quoi qu'il en soit, Madame Baut fait naturellement toujours partie du périmètre de l'Escal. Ce n'est pas parce qu'elle exerce un mandat qu'elle perd son contrat de travail et son statut de salariée de l'Escal. S'agissant de la seconde personne, sa fonction n'est celle de détachée syndicale. Elle est la fonction technique de la Direction d'ORY à laquelle elle appartient. Cette personne a toujours la possibilité, lorsque son mandat électif arrive à échéance, d'être reclassée dans son secteur d'origine. Elle ne perd en aucun cas la possibilité d'appartenir à ce secteur. Le poste de Monsieur Fernandez existe bien à ORY. Il a

d'ailleurs été récemment repourvu par un salarié d'Escale. Quant à son âge, Monsieur Fernandez a bien 57 ans.

**M. FERNANDEZ (CFDT)** – Je les aurai au mois d'août.

**Mme LEMOINE** – Votre départ s'effectuera donc à 57 ans. Dans le livre III, cette possibilité de départ est ouverte.

**M. MICHAUD (SICTAM/CGT)** – Je pense qu'il faut que vous précisiez la nature du rattachement administratif lorsque l'on est mis à disposition de la DRH. Le salarié bénéficie toujours en principe des dispositions de son groupe de travail.

**Mme LEMOINE** – En effet.

**Mme MARTIN (FO)** – Pour la première personne, s'agira-t-il d'un départ en préretraite ou en retraite ? Actuellement, il y a des agents de 60 ans qui ont demandé à pouvoir partir afin de libérer leur poste pour des agents d'Escale, mais qui ne le peuvent pas pour des raisons fiscales. Quand on est d'Escale et que l'on atteint le nombre de trimestres nécessaires, l'on peut partir en retraite en bénéficiant de la défiscalisation. Lorsque l'on n'est pas à l'Escale et que la libération du poste peut permettre le reclassement d'un agent d'Escale, l'on ne bénéficie pas, en revanche, de la défiscalisation. Comment pourrions-nous régler la situation de ces agents qui peuvent libérer leur poste pour des agents d'Escale, mais qui, parce qu'ils ne bénéficient pas de défiscalisation dans le cadre de leur départ en retraite, préfèrent travailler jusqu'à 65 ans ?

**M. de CORDOUE** – La première personne est un cas de départ en retraite dans le périmètre d'Escale. La défiscalisation s'applique. Pour les personnes qui partiront en retraite hors du périmètre d'Escale, la défiscalisation ne peut pas s'appliquer. Pour que cela soit, il faudrait que l'on modifie le livre III. Une telle procédure est longue et fastidieuse. Elle est envisageable, mais il faudrait que les partenaires sociaux manifestent clairement la volonté de nous accompagner dans cette démarche.

**M. TOURET (CFE-CGC)** – Il est écrit à la fin de la page 2 du document qu'un silence de plus de quatre mois de l'Inspection du travail vaut refus d'autorisation. D'habitude, dans l'administration, c'est plutôt le contraire qui se produit.

**Mme LEMOINE** – En effet, mais comme je vous l'ai dit, il s'agit d'une procédure dérogatoire, qui vise avant tout la préservation de l'intérêt des salariés. Nous pouvons supposer qu'elle est mise en place pour éviter que les employeurs ne procèdent à des licenciements abusifs.

**M. GUARINO (SICTAM/CGT)** – Je veux être certain de bien comprendre. Lorsque l'on est détaché dans le cadre de son mandat et que le poste que l'on occupait a été affiché et attribué à quelqu'un d'autre, reste-t-on quand même salarié de sa direction d'origine ?

**M. de CORDOUE** – Vous restez rattaché à la direction. En d'autres termes, lorsque votre mandat s'arrête, vous retournez à la Direction dont vous venez.

**Mme MARTIN (FO)** – C'est faux.

**Mme LEMOINE** – Nous n'allons pas mener un débat sur le droit syndical ici. S'agissant du cas qui nous occupe, le poste de M. Fernandez a été affiché dans le cadre du dossier Escale et son poste

a été pourvu par un agent de l'Escale récemment. S'agissant d'un délégué syndical qui est détaché à la Direction des Ressources Humaines depuis dix ans parce qu'il exerce des mandats depuis cette date, il est tout fait possible que la Direction ait repourvu son poste. Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'un mandat électif d'une durée de deux ans, le poste ne disparaît pas. Lorsque la personne perd son mandat électif, elle retourne à sa direction d'origine.

**Mme MARTIN (FO)** – Il y a une différence entre les personnes du secrétariat CE, qui se trouvent membres permanents, de par un mandat électif au CE, et sont rattachées à la DRH, et les personnes d'une organisation syndicale qui demandent à bénéficier, dans le cadre de l'accord sur le droit syndical, d'un rattachement à la DRH. Personnellement, je sais que mon service souhaitait que je sois rattachée à la DRH pour que je ne participe plus aux réunions. Dans notre syndicat, certaines personnes rattachées DRH R, parce ce qu'elles sont de permanence syndicale, ne font plus partie du service. Lorsqu'elles quittent leur organisation syndicale, elles doivent en principe être soumises à une procédure de reclassement et n'ont aucune garantie d'être réaffectées dans leur service d'origine. La seule garantie, pour ces personnes, est de conserver leur qualification d'origine à titre individuelle, et d'être payées sur le tableau de service théorique. Si les règles ont changé, et que les permanents des organisations syndicales rattachés à DRH R restent sous l'autorité du service d'origine, cela change complètement la donne. L'intérêt que nous avons en tant que syndicat, de faire rattacher les personnes à DRH R, était que la hiérarchie locale puisse pourvoir le poste de l'agent rattaché. De tels rattachements signifient bien que l'agent n'est plus rattaché à son service d'origine. Lorsque l'on est rattaché à DRH R, l'on n'est plus affiché dans les listes des effectifs du service. J'en conclus que l'on ne fait plus partie du service de la Direction concernée. Si la situation a changé, il faut que nous le sachions. En tant qu'organisation syndicale, notre position est claire : nous refusons le rattachement à DRH R parce que nous souhaitons rester en contact avec le service et conserver notre poste au niveau du service.

**Mme LEMOINE** – La situation n'a pas changé. Le rattachement à DRH R est un rattachement fonctionnel. Il permet à la Direction d'origine d'utiliser le poste pour mettre un salarié dessus. Nous en avons parlé hier avec les organisations syndicales lorsque nous avons fait le bilan du droit syndical. Un dispositif ne permettant pas de remplacer les mandats syndicaux disposant de mandats importants, pose un problème d'organisation aux hiérarchies et cette situation peut entraîner à terme un rejet du fait syndical dans l'Entreprise. Une facilité est donc donnée pour que les hiérarchies puissent temporairement pourvoir les postes des salariés mandatés, qui acceptent de se détacher de leur groupe de travail pour permettre leur remplacement. Cette discussion pourrait être approfondie en d'autres lieux, mais en l'occurrence, nous traitons de la situation de Monsieur Fernandez, qui est parfaitement claire. A l'issue de l'information transmise par le Président sur le dossier Escale, il a accepté que son poste soit pourvu par un salarié de l'Escale volontaire. Quoi qu'il en soit, Monsieur Fernandez fait partie du périmètre d'ORY. Nous ne sommes pas dans la situation d'un salarié qui faisait partie d'un groupe de travail qui avait disparu pendant l'exercice de son mandat syndical à temps complet. En ce cas, il serait effectivement difficile de replacer un salarié dans un groupe de travail qui n'existe plus. Concernant Madame Baut, si elle avait souhaité reprendre son poste et rendre ses mandats syndicaux, nous ne l'aurions pas mise à la comptabilité. Elle fait partie du périmètre de l'Escale et elle serait donc retournée à l'Escale.

**Mme MARTIN (FO)** – Si l'on se réfère à l'accord de méthode, pour qu'un agent hors Escale puisse partir en préretraite, il doit avoir 57 ans minimum au moment de son départ. Cela signifie que Monsieur Fernandez aura la possibilité de quitter l'Entreprise à compter du 14 août 2008. Néanmoins, vous nous avez expliqué que son poste a déjà été pourvu par un agent d'Escale. J'avais compris que les agents qui souhaitaient partir en C2A hors Escale pourraient le faire en janvier pour

l'affichage des postes et que les postes seraient pourvus uniquement après le 30 janvier. Vous présentez une situation un peu différente en disant que le poste de Monsieur Fernandez est déjà remplacé. Je peux comprendre que l'agent soit remplacé avant son départ afin que son remplaçant soit formé, mais nous n'avons pas encore passé la date du 30 janvier. Certains éléments de la procédure ne sont pas clairs.

**M. de CORDOUE** – Durant nos discussions avec les organisations syndicales, nous avons indiqué que l'accord gestion de l'emploi produirait ses effets à partir du 8 février 2007. Le pourvoi de l'emploi a eu lieu après cette date. Nous nous situons bien dans ce cadre. Monsieur Fernandez souhaite-t-il dire un mot ? Il n'est pas obligé de parler s'il ne le souhaite pas.

**M. FERNANDEZ (CFDT)** – Pour moi, la procédure permet de confirmer que je ne fais pas ce choix contraint et forcé. Je le confirme. Je rappelle que j'ai commencé à travailler à 14 ans. J'ai derrière moi 25 ans de piste et 30 ans d'horaires décalés. J'ai été sollicité par ma hiérarchie pour permettre à quelqu'un de prendre mon poste. Je suis très content que cela ait pu se faire. Je répète que je pars sans contrainte.

**M. de CORDOUE** – Je précise que les débats sur ces sujets personnels du CE ont un caractère confidentiel. Au nom de l'Entreprise, je tiens à remercier Monsieur Fernandez, qui incarne un bel exemple de carrière au sein d'Aéroports de Paris. Il a commencé très jeune dans l'Entreprise. Il fait partie de ces salariés qui ont toujours donné d'eux-mêmes pour faire progresser l'Entreprise à différents titres, aussi bien sur le plan syndical que sur le plan opérationnel. Ce sont des salariés comme lui qui ont contribué à bâtir l'Entreprise que nous connaissons aujourd'hui, et dans laquelle nous nous sentons bien. Merci, Monsieur Fernandez, pour tout ce que vous avez fait pour l'Entreprise.

**M. MICHAUD (SICTAM/CGT)** – Lorsque vous mettez les dates, je vous suggère de ne pas mettre l'âge à côté. Cela évitera les erreurs d'appréciation.

*Il est procédé au vote à bulletins secrets.*

**M. de CORDOUE** – Il y a bien 18 votes. Pendant leur dépouillement, effectué en présence de M. PAPAUX (SICTAM/CGT), nous pouvons aborder les questions diverses.

*La proposition recueille 10 voix contre, 7 voix pour et 1 vote blanc.*

## POINT 5 : Questions diverses

**M. de CORDOUE** – Monsieur Guarino, vous aviez deux questions à nous soumettre. Nous vous écoutons.

**M. GUARINO (SICTAM/CGT)** – Tout d'abord, nous souhaiterions savoir quand le point sera fait sur le dossier Escale en CE. Certains managers parlent déjà de ce dossier au passé. La preuve en est qu'hier au soir, une visite du CHSCT n°5, programmée depuis plus d'un mois sur les aires de trafics à la tombée de la nuit, a dû être annulée pour la troisième fois. La personne présente d'Orly Ouest, Monsieur Legall, ne m'a cru lorsque je lui ai montré les photographies. Les aérogares le mieux tenus ont bien entendu été privilégiées, mais de nombreux problèmes subsistent dans certaines zones. Je propose à Monsieur Rubichon de nous accompagner pour ces visites s'il le souhaite. Il sera édifié. Nous souhaiterions savoir ce que la Direction compte faire pour que toutes les personnes qui doivent venir soient bien présentes lors de ces visites. Le désintérêt du management est manifeste.

Par ailleurs, beaucoup d'agents d'Escale ont le sentiment d'être complètement délaissés. Au début, les dialogues étaient très nourris et fréquents. Les salariés recevaient beaucoup de conseils. Aujourd'hui, à part quelques notes de recadrage, plus rien n'est fait. Les salariés ne font plus partie de groupes. Il est même recommandé à des personnes ayant travaillé en détachement maîtrise pendant 5 ans de postuler en 1B.

Je vais maintenant vous rapporter un problème évoqué en commission de suivi : il y a trois agents d'Escale qui perçoivent une rente d'accident du travail. Sur le dossier, il est indiqué que cette rente ne peut être cumulée avec les indemnités de préretraite : que comptez-vous faire à ce sujet ? Une rente d'accident du travail est considérée comme un élément de salaire.

Enfin, des personnes ont été contactées par leur hiérarchie. Il leur était expliqué que les qualifications de leur poste ne correspondaient pas à un départ anticipé hors Escale. La Direction leur avait assuré que leur poste serait requalifié en vue de ce départ, à condition qu'elles présentent leur dossier. C'est ce qu'elles ont fait. Or, au bout d'un mois, la hiérarchie n'avait rien fait et le départ a été refusé aux salariés. Un salarié a envoyé un mail pour s'enquérir des motifs du refus. Une réponse laconique lui est parvenue au bout de trois semaines, notifiant simplement que sa qualification ne correspondait pas à un départ anticipé. Une telle situation est inacceptable.

**M. de CORDOUE** – S'agissant d'Escale, j'ai eu l'occasion de préciser, lors de la dernière réunion de bureau du CE, que l'on ferait un point intermédiaire. Nous sommes en train de le préparer. Je pense que nous pourrions produire au mois de mars un retour suffisamment complet à l'instance. Nous trouverons le moment adéquat pour le faire.

La première question que vous posez, Monsieur Guarino, relève du CHSCT n°5. C'est dans cette instance qu'il faut revendiquer. Néanmoins, je prends note et j'interviendrai, car la situation n'est pas normale.

Pour le reste, le plan Escale fait l'objet d'une commission de suivi. C'est à elle qu'il faut s'adresser. J'avais connaissance des deux problèmes que vous évoquez. Je renvoie donc à ces instances.

**Mme MARCHAND (FO)** – Malheureusement, ce problème n'est pas seulement survenu au CHSCT n°5. Il se produit dans d'autres instances. Les hiérarchies ne prennent pas en compte les demandes d'inspection.

**M. de CORDOUE** – J'ai demandé et obtenu que chaque Président fasse un bilan du fonctionnement de son CHSCT. Je n'ai pas noté, dans le bilan que j'ai reçu, de dysfonctionnements du type de ceux que vous signalez.

**M. MARIN (SPE/CGT)** – Je souhaite pour ma part aborder la question de la cessation d'activité des standards de Roissy. J'ai le sentiment que ce dossier est traité de manière très superficielle. A ce jour, aucun poste n'a été créé pour accueillir les quatre agents concernés. Aucune information relative aux postes d'accueil PCIT n'a été transmise à ces agents. C'est le flou le plus complet. Je souhaiterais que ces agents puissent bénéficier de propositions de reclassement, mais pas uniquement à CDG P, étant donné que les postes ne sont pas encore identifiés aujourd'hui. S'il s'agit de redéploiement de postes, je demanderai que de créations de postes interviennent à CDG P. Par ailleurs, il faudrait que CDG X puisse envisager d'accueillir certains agents sur des postes aujourd'hui ouverts à l'affichage. Par exemple, il existait des opportunités aux badges qui n'ont pas été proposées aux agents.

En ce qui concerne la formation, rien n'est prévu pour permettre la reconversion de ces agents. Ils doivent pourtant s'adapter à un métier très différent. J'interpelle donc la Direction sur la gestion de ce dossier. Je vous demande de faire en sorte que les agents reçoivent toutes les informations nécessaires. Par exemple, nous avons été destinataires des nouvelles grilles horaires. Nous en avons discuté avec les agents. Ils avaient formulé un certain nombre de propositions d'aménagement, étant pour la plupart à temps partiel. Ces propositions n'ont pas été entendues. J'ai vérifié cela auprès des organisations syndicales. Les idées exprimées par les agents n'ont absolument pas été prises en compte. Enfin, aucun chiffrage n'a encore pu être porté à la connaissance des agents, concernant leur reclassement et les conditions financières de leur accompagnement.

**M. de CORDOUE** – Il est regrettable que ces remarques n'aient pas été transmises au bureau du CE. J'étais pour ma part convaincu que le dossier était traité de façon satisfaisante. Un représentant de CDG X et un représentant de CDG P nous ont même notifié que les choses se passaient bien. Vos remarques sont entendues. Je vais examiner la situation.

**La séance est levée à 13 heures 40.**

Le Secrétaire du Comité d'entreprise,

Fabrice MICHAUD

Destinataires :

M. LE PRESIDENT DU C.E.

DH – DH.Z.RS

MM. LES MEMBRES DU C.E.

MM. LES MEMBRES DU BUREAU

MM. LES REPRESENTANTS SYNDICAUX AU C.E.

MM. LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL AU C.A.

MM. LES SECRETAIRES DE SYNDICATS

MMES LES ASSISTANTES SOCIALES

Madame CUISSOT, Directrice administrative et financière du C.E

M. ARNOLD, Directeur Administratif et Financier des Activités de Restauration

**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 –  
<http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**