

**Dispositif d'actions de
Développement de la Qualité
de Vie au Travail et de
Prévention des Risques
Psychosociaux
1^{er} Juin 2014**

SOMMAIRE

PREAMBULE.....	3
DISPOSITIF D’ACTIONS POUR DEVELOPPER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL EN GAGNANT EN PERFORMANCE	4
Le management de l’entreprise	4
Le management au quotidien	4
Le Réseau Ressources Humaines	5
Gestion du changement	6
L’organisation du travail.....	6
Le travail : son contenu et son exercice	7
Conciliation vie professionnelle / vie personnelle	8
Indicateurs de la QVT	8
DISPOSITIFS D’ACTIONS POUR PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	9
Stress	9
Prévention des harcèlements moral et sexuel au travail.....	10
Violences et incivilités externes et internes.....	10
Risques liés à l’alcool.....	10
Risques liés aux substances psychoactives	11
Risques liés aux troubles psycho-traumatiques.....	11
Conduites suicidaires.....	11
Pilotage et animation de la prévention des RPS et du développement de la QVT	12
Information, communication et sensibilisation des acteurs.....	12
Autres dispositifs et outils pour prévenir les RPS et développer la QVT	12
Formation au développement de la QVT et à la prévention des RPS.....	13
Annexe 1 : Les Groupes Pluridisciplinaires Corporate et d’Etablissements de prévention des RPS et de développement de la QVT	14
Annexe 2 : Identification et caractérisation des RPS au travail et de leurs conséquences	16
Annexe 3 : Définition du rôle des différents acteurs	18
Annexe 4 : Synthèse des Fiches d’Actions Pratiques et des Fiches Conseils.....	22

PREAMBULE

Le présent dispositif unilatéral d'actions a pour objet de poursuivre et d'intensifier la double démarche d'Air France :

- développer la Qualité de Vie au Travail (QVT) pour gagner en performance en permettant à chacun de se réaliser dans son travail,
- prévenir les risques psychosociaux (RPS) pour favoriser des meilleures organisations, conditions et environnements de travail pour les personnels de l'entreprise.

Air France est convaincue que développer la qualité de vie au travail dans l'entreprise est un :

- levier de prévention des risques (sécurité des vols, santé et sécurité au travail...),
- déterminant de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle,
- vecteur d'anticipation des impacts humains dans les projets de changement,
- ressort d'accomplissement personnel et de création de valeur,
- support pour la qualité de service,
- tremplin d'une dynamique d'innovation et d'expérimentation,
- facteur de croissance durable.

L'engagement de l'entreprise, à tous les niveaux, est un choix stratégique qui bénéficie aux salariés en termes de bien-être au travail et à l'entreprise en termes de gains de performance.

C'est pourquoi elle entend à travers les différentes actions mises en œuvre, promouvoir une symétrie des attentions et développer une relation attentionnée envers ses salariés à l'instar de celle qu'elle porte à ses clients.

Par ailleurs Air France s'engage par ce présent dispositif d'actions à renforcer la démarche de prévention des RPS formalisée contractuellement en 2010 et les dispositifs existants y afférent permettant de prévenir, éliminer ou réduire les facteurs de risques psychosociaux au travail liés :

- au stress
- au harcèlement moral et/ou sexuel
- aux violences et incivilités internes et externes au travail
- à la consommation d'alcool et autres substances psychoactives licites ou non.

Elle entend appliquer les principes généraux de prévention qui sont hiérarchisés et donnent priorité aux actions de prévention collective. L'évaluation des risques professionnels et leur prévention sont au cœur de la démarche de l'entreprise qui vise à les identifier, les diagnostiquer et les analyser le plus en amont possible pour être en mesure de déployer, en tant que de besoin, les plans d'actions de proximité.

Le renseignement du Document Unique (DU) et les contrats d'objectifs Système de Management Intégré (SMI) du programme annuel de prévention des risques professionnels y contribuent.

Ce présent dispositif, tant pour le développement de la QVT que pour la prévention des RPS, se traduit par établissement en plan d'actions dans le cadre de leurs contrats annuels d'objectifs SMI.

Sa déclinaison est pilotée, au niveau central par le Groupe Pluridisciplinaire Corporate (GPC), au niveau des entités, par les Groupes Pluridisciplinaires d'Etablissement (GPE) et par les Groupes Pluridisciplinaires Locaux (GPL) quand ils existent.

DISPOSITIF D' ACTIONS POUR DEVELOPPER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL EN GAGNANT EN PERFORMANCE

Les dispositifs d'actions QVT décrits ci-après ont pour objectifs de favoriser l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise pour améliorer les conditions d'exercice du travail de chacun et promouvoir la santé physique et psychique de tous. Cette politique de QVT est un levier important d'efficacité économique et de performance globale de l'entreprise.

Le management de l'entreprise

Objectif : Faire en sorte que les approches par la QVT deviennent un élément reconnu de la performance opérationnelle, économique et sociale.

Les dirigeants engagent l'orientation politique du management par la QVT.

Celle-ci s'articule au quotidien autour de 4 axes :

- **Travail :** contenu, rôle dans l'organisation du travail, clarté des objectifs fixés, adéquation objectifs/ressources, reconnaissance des résultats, autonomie, équilibre de vie professionnelle/personnelle,
- **Relations professionnelles** (managers, équipes, salariés) : écoute, soutien, considération, coopération, respect, ambiance de travail, équité,
- **Environnement de travail :** conditions de travail, santé physique et psychique, sécurité au travail, sécurité des vols,
- **Développement professionnel et personnel :** employabilité, développement des compétences, parcours professionnel, perspectives d'évolution.

Elle concerne également, dans une approche globale, l'anticipation et la prise en compte des impacts humains dans les projets de changements, le plus en amont possible (niveau primaire), pour mieux accompagner ces évolutions (organisations, technologiques, métiers..) et les personnels concernés. Au travers de son implication, la ligne managériale a un rôle particulier à jouer pour la réussite de cette démarche.

Cet engagement pour le développement de la QVT au sein de l'entreprise est formalisé dans les contrats d'objectifs SMI annuels par Etablissement.

Indicateurs de suivi :

- Taux de réalisation par établissement des plans d'actions SMI RH,
- Résultats du DESSP/plans d'actions.

Le management au quotidien

Objectifs : Favoriser un management par la QVT au quotidien.

Le manager est un acteur clé de l'amélioration de la qualité de vie au travail par l'attention qu'il porte notamment à la bonne adéquation objectifs/ressources/compétences des salariés qu'il encadre et accompagne, à l'organisation du travail qu'il contribue à mettre en place, à la reconnaissance du travail accompli et au développement personnel de ses équipes. L'entreprise doit lui permettre de :

- S'approprier et mettre en œuvre les outils, dispositifs, leviers managériaux et bonnes pratiques favorisant le développement de la QVT,

- S'assurer de la faisabilité humaine de ses actions, décisions, directives.

Pour les former et les accompagner, les Directions d'Établissements :

- Déploieront le kit de démultiplication de développement de la QVT au quotidien et de prévention des RPS,
- Demanderont aux managers de suivre la formation « Manager par la QVT » afin de mieux s'approprier les leviers indispensables du développement de la QVT au sein de leurs équipes.

Le réseau RH et les référents QVT d'établissement veilleront à être en soutien et en proximité des managers.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de manager ayant suivi la formation « manager par la QVT »,
- Nombre de manager utilisant la grille d'auto-évaluation du développement de la QVT et de la prévention des RPS,
- Réunions d'équipes : nombre et périodicité.

Le Réseau Ressources Humaines

Objectif : Contribuer par son action, tant auprès des managers que des salariés, à promouvoir le développement de la QVT.

Le réseau RH est un catalyseur et le garant de la mise en œuvre d'une politique humaine et sociale.

Il veillera entre autre à :

- Etre en soutien et en proximité des managers,
- Contribuer à intégrer la dimension humaine dans les nouvelles organisations,
- S'assurer, pour toutes les populations, de la fixation des objectifs individuels et d'équipe et de la tenue des entretiens annuels et entretiens professionnels, dans le cadre du Cycle Annuel de progrès (CAP),
- Rechercher une bonne adéquation entre ressources, activités et moyens humains et matériels,
- Favoriser l'expression des salariés sur leur travail et son évolution,
- Promouvoir la QVT dans les politiques de dialogue social notamment en intégrant, en tant que nécessaire, un volet QVT dans chaque accord.

Les actions de formation et de sensibilisation des membres du réseau RH au regard de leur rôle en faveur du développement de la QVT dans l'entreprise seront poursuivies.

Indicateurs de suivi :

- Taux de réalisation par établissement des plans d'actions SMI RH,
- % de fiches de poste et fixations d'objectifs individuels réalisés par entité,
- Nombre d'EAP par entité,
- Périodicité des réunions du GPE et GPL (s'ils existent).

Gestion du changement

Objectif 1 : Mettre en œuvre la méthode d'anticipation des impacts humains dans les projets de changement pour améliorer les conditions et l'environnement du travail et pour mieux accompagner les personnes impactées.

- Sensibiliser les commanditaires et accompagner les chefs de projets,
- Utiliser la méthodologie de conduite des projets de changement « Dynamic », intégrant les outils SHELL et Reason), pour mieux évaluer et anticiper, en prévention primaire, les impacts humains et accompagner les personnels concernés,
- Utiliser la grille de cotation de la QVT afin de s'assurer que le projet a une valeur ajoutée en termes de QVT,
- S'appuyer sur l'apport des ergonomes dans la conception de nouvelles organisations et postes de travail ; sur le réseau RH et les GPE pour l'intégration de la dimension humaine et l'approche PRPS/QVT en projet de changement,
- Associer le GPE et les CHSCT dans l'analyse des impacts humains des projets.

Les chefs de projet devront mesurer l'impact du projet sur la QVT en utilisant la grille de cotation prévue à cet effet et prendre en compte les résultats du DESSP ou du Diagnostic Flash pour les populations concernées par le changement afin de tenir compte des facteurs de stress éventuels.

Objectif 2 : Garantir la mise en œuvre de démarches participatives pour chaque projet de changement en s'appuyant sur la FAP n°8 « Démarche participative en projet de changement » intégrée à la méthodologie «Dynamic».

Indicateurs de suivi :

- Nombre de projets de changement utilisant les outils et démarches QVT.

L'organisation du travail

Objectif : Faire de nos organisations du travail des leviers de la QVT et d'efficacité opérationnelle.

Les facteurs liés à l'environnement, l'organisation du travail ainsi que les caractéristiques humaines et individuelles influencent le comportement au travail.

La manière dont, dans l'organisation définie, chacun interagit pour fournir l'activité productive est un facteur clé de performance et de maîtrise des risques.

L'approche de l'organisation du travail par la QVT, dans un système de gestion intégré de la sécurité et de la santé, mettant la dimension humaine au cœur des différentes interfaces, permet tout à la fois :

- De réduire les risques psychosociaux et risques professionnels potentiellement induits (sécurité des vols, sécurité et santé au travail...),
- D'agir sur la qualité du service rendu aux clients par le personnel,
- De renforcer l'engagement et la motivation et d'agir sur la performance globale de l'entreprise en améliorant l'efficacité opérationnelle,
- De réduire, voire éliminer les stressseurs professionnels diagnostiqués (DESSP) par des plans d'action de proximité en termes de prévention secondaire et tertiaire et par des leviers managériaux favorisant la QVT,

- De poursuivre et développer la sensibilisation sur la pratique du management à distance (cf. FAP n°5 « Le management à distance : les bonnes pratiques »), notamment afin de permettre une meilleure approche du télétravail.

Le travail : son contenu et son exercice

Objectif : Prendre en compte ces variables ou facteurs communs favorisant la QVT :

- La clarté du rôle exercé dans l'organisation (process) et des objectifs fixés,
- La valorisation du travail de chacun au sein de l'équipe,
- Le sens du travail et la fierté du métier exercé (sans qualité empêchée),
- La variété des tâches,
- L'adéquation charge de travail / ressources / moyens associés,
- La contribution à la performance de son équipe, de son activité et de son entreprise,
- La disponibilité et le soutien de son manager et de l'équipe,
- La place laissée à la créativité, l'initiative, aux suggestions d'amélioration (outils, environnement, organisation du travail...),
- Le plaisir d'apprendre, de partager ses connaissances et de s'accomplir dans son travail,
- La possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus, de l'organisation, des conditions, de l'environnement et de la sécurité du travail, sécurité des vols (démarche du Just and Fair), des outils,
- La responsabilité, l'autonomie et la latitude d'action dans l'exercice de son travail,
- L'évaluation et l'anticipation des conséquences de la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les managers doivent tenir compte dans leurs pratiques managériales de ces facteurs favorisant la qualité du contenu du travail.

A cet effet, des outils, dispositifs et formations ont été élaborés et mis à leur disposition par l'entreprise (cf. «la Boîte à outils RH du manager» sur Intralignes, les modules de formation managériale dans les e-services RH).

Conciliation vie professionnelle/vie personnelle

Objectif : Favoriser par diverses mesures une meilleure conciliation vie professionnel/vie personnelle.

Les métiers du transport aérien commercial sont des métiers de service, qui induisent des contraintes horaires particulières pour les salariés de cette activité. La convention d'entreprise et les accords spécifiques d'Air France comportent des dispositions favorables à l'exercice par ses salariés de leurs responsabilités familiales et à la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie personnelle.

Air France la favorise déjà, malgré des contraintes évidentes d'adaptation des temps travaillés aux impératifs commerciaux, à travers divers dispositifs organisationnels et engagements tels que, par exemples: temps partiel, horaires variables pour les personnels au sol, temps alterné pour les personnels navigants, télétravail, utilisation des audio ou visio-conférences.

L'entreprise s'engage à développer la QVT au quotidien en s'inscrivant dans une démarche générale de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Air France soutient l'exercice de la parentalité au cours de la vie professionnelle au travers de diverses mesures recensées dans les livrets de parentalité.

Indicateurs de la QVT

Au-delà du DESSP, et autres que ceux déjà retenus ci-dessus, d'autres indicateurs permettant d'évaluer le développement de la QVT dans l'entreprise et ses entités seront définis. Ils serviront de tableau de bord pour apprécier la pertinence des actions déployées en faveur de la QVT.

DISPOSITIFS D' ACTIONS POUR PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Stress

Objectif 1 : Agir en prévention tertiaire et secondaire pour réduire voire éliminer les facteurs de stress.

- **Le Dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel (DESSP)**

Cet outil de diagnostic, d'aide à l'action et d'évaluation est utilisé dans l'entreprise depuis février 2011.

Le DESSP est géré par la médecine du travail :

- C'est un questionnaire basé sur le volontariat et l'anonymat et proposé lors de la visite médicale périodique des salariés.
- Il mesure l'interaction entre les 29 stressors professionnels et le stress, l'anxiété et la dépression.
- L'analyse des résultats, en fonction du niveau des RPS constatés, doit conduire à la mise en place de plan d'action de proximité avec des mesures visant à réduire, voire à éliminer les facteurs qui en sont à l'origine.
- Dans le cadre et sous la responsabilité du Groupe Pluridisciplinaire d'Etablissement (GPE), le DESSP, piloté par la médecine du travail permet :
 - de diagnostiquer et d'analyser les situations susceptibles d'indiquer ou de générer des RPS au travail dans les organisations, les conditions et l'environnement de travail, les processus managériaux et dans les projets de changement et leur conduite,
 - d'alerter et évaluer le niveau de criticité des situations dans les entités,
 - de concevoir et de déployer obligatoirement, à partir des indicateurs de mesure élevés recueillis, des plans d'action en ciblant des mesures prioritaires et en dégageant les ressources nécessaires pour les réduire et, à terme, les éliminer,
 - de mesurer les effets des actions déployées par le biais du suivi de l'évolution des indicateurs.

Cet outil transverse est utilisé dans l'ensemble des entités. L'analyse de ses résultats accompagnés des plans d'actions de proximité sont présentés par le GPE au CE et au(x) CHSCT dans chaque établissement ainsi qu'aux Groupe Pluridisciplinaire Locaux (GPL) quand ils existent. Afin d'aider à l'élaboration des plans d'action de proximité, il est recommandé d'utiliser le classeur des bonnes pratiques.

Des actions de prévention du stress seront renforcées, en particulier dans les domaines suivants : l'autonomie au travail, la demande psychologique et la charge de travail, le soutien social et l'accompagnement au travail...

- **Déployer un nouvel outil de diagnostic rapide : le diagnostic flash**

L'objectif est de disposer d'un diagnostic rapide et réactif adapté aux situations qui semblent générer des facteurs de risques psychosociaux dans des entités. A cet effet, il est proposé de recourir au diagnostic flash. Cet outil n'est pas substitutif au DESSP. Il permet d'identifier, d'analyser et de concevoir des plans d'action de proximité en capacité d'identifier et d'apporter des réponses aux problèmes recensés.

Cet outil fera l'objet d'une sensibilisation en direction des managers et salariés pour le faire connaître.

Un retour d'expérience de l'utilisation de cet outil - recensement des situations à risque et évaluation des plans d'action - sera réalisé dans le cadre des GPE, partagé avec les managers concernés et présenté au CHSCT du périmètre.

Objectif 2 : Agir en prévention primaire (à la source) pour réduire, voire éliminer les facteurs de stress (cf. & gestion du changement).

Prévention des harcèlements moral et sexuel au travail

Cette charte détermine des dispositifs informels et formels d'aide aux salariés victimes présumées de harcèlement ou en souffrance psychique aiguë afin de retrouver une situation normale de travail.

Un retour d'expérience de la « Charte de prévention des harcèlements au travail » signée en 2008 et faisant suite à celle de 2003 sera réalisée. Ce REX pourra favoriser une amélioration des dispositifs formels et informels existants.

Violences et incivilités externes et internes

Objectif : Prévenir les risques liés aux violences et incivilités externes et internes.

Il s'agit de favoriser une politique partagée du mieux vivre ensemble. Les actions qui ont été élaborées depuis plusieurs années en faveur des personnels au sol en contact direct avec les clients ainsi qu'auprès des personnels navigants et plus particulièrement des PNC avec les passagers indisciplinés (ICP) seront poursuivies et pourront être renforcées en particulier dans l'accompagnement des salariés qui en sont victimes.

Une telle politique repose sur 2 axes :

- Prévenir et intervenir pour mettre fin aux situations de violence, d'intimidation et d'incivilités,
- Communiquer et sensibiliser sur les bonnes pratiques de relations professionnelles dans l'entreprise.

A ce titre, un document sur le « Comment mieux vivre ensemble dans l'entreprise dans le respect et la confiance réciproque » afin de lutter contre les violences, intimidations et incivilités internes sera élaboré. Ce document listera les pratiques non tolérables et celles à promouvoir.

Risques liés à l'alcool

Objectif : prévenir les risques liés à l'alcool.

La Charte a pour objet de supprimer les risques liés à l'alcool dans toutes les entités de l'entreprise par des actions de prévention et d'accompagnement des salariés en difficulté face à l'alcool.

Un retour d'expérience de la « Charte de prévention des risques liés à l'alcool » signée en octobre 2008, outil au service de la sécurité du travail et de la sécurité des vols, sera réalisé. Ce REX pourra favoriser une amélioration des dispositifs existants.

Risques liés aux substances psychoactives

Objectif : prévenir les risques liés aux substances psychoactives.

Les démarches par une politique de prévention des risques liés à l'usage de substances psychoactives seront complétées.

Il s'agira de mettre en place une démarche collective de prévention à partir des éléments définis par la Direction générale du travail (DGT), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (MILDT).

Risques liés aux troubles psycho-traumatiques

Objectif : prévenir les risques liés aux troubles psycho-traumatiques.

Différentes situations ou événements graves, collectifs ou individuels, représentent un risque potentiel de traumatisme psychique, dont les effets peuvent se manifester à distance.

Depuis plusieurs années, diverses modalités de prévention et de prise en charge sont mises en place par les services médicaux et sociaux de l'entreprise pour les salariés victimes d'un traumatisme psychique :

- Ecoute attentive et compréhensive,
- Débriefing psychologique collectif et/ou individuel,
- Accueil des équipages, accompagnement et soutien dans la durée des personnels,
- Formation actualisée des personnels médicaux,
- Conseil et assistance lors des diverses démarches médico-administratives.

Ces modalités seront poursuivies et renforcées.

Conduites suicidaires

Objectif : Prévenir les conduites suicidaires.

La procédure de prévention des conduites suicidaires en milieu de travail a été largement diffusée dans l'entreprise. Cette action sera poursuivie. Elle décrit les conduites à tenir tant au niveau individuel que collectif de travail afin de mieux identifier les salariés en difficulté psychologique et leur apporter le soutien nécessaire.

Cette procédure recense des dispositifs de prévention à mettre en place pour éviter l'apparition de situations à risques :

- Sensibilisation/formation à la prévention des conduites suicidaires,
- Protocole sur la prise en charge d'une conduite suicidaire ou d'un décès soudain et inexplicé,
- Fiche d'Action Pratique (FAP) n° 1 : Plan vigilance /santé de proximité,
- Fiche d'Action Pratique (FAP) n° 14 : Les Acteurs des remontées d'informations sur les RPS,
- Triptyque sur la prévention des conduites suicidaires décliné dans les entités PS/PN.

Pilotage et animation de la prévention des RPS et du développement de la QVT

Objectif : Poursuivre ce pilotage et cette animation par les Groupes Pluridisciplinaires du développement de la QVT.

Les Groupes Pluridisciplinaires Corporate (GPC) et d'établissement (GPE) ; ces derniers toujours présidés par les DRH et pilotés/animés par les référents QVT) sont maintenus. Ils sont dénommés GPC et GPE du développement de la QVT (cf. annexe 1 GPC PRPS/QVT et des GPE PRPS/QVT).

Information, communication et sensibilisation des acteurs

Objectif 1 : Faire connaître et sensibiliser l'ensemble des acteurs sur ce dispositif d'actions pour la prévention des RPS et le développement de la QVT.

L'information et la sensibilisation de différents acteurs aux niveaux central et local sont une condition importante de la mobilisation de tous en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la prévention des RPS.

Les salariés seront informés du contenu de ce dispositif d'actions.

Objectif 2 : Renforcer l'appropriation des Fiches d'Actions Pratiques (FAP) et des Fiches Conseils (FC).

Le bilan des actions précédentes a montré qu'il restait à faire un effort particulier de communication et de sensibilisation pour mieux faire connaître les FAP et FC afin que les différents acteurs se les approprient et les utilisent, en particulier les managers de proximité, et en réactualiser certaines si besoin.

La FAP n° 14 sur « Les Acteurs des remontées d'informations sur les RPS ». Elle demande à tous d'être en situation de vigilance afin de contribuer à détecter les salariés en situation de fragilité ou en souffrance pour faire remonter l'information afin qu'ils soient pris en charge et accompagner. Cette FAP doit être plus spécifiquement diffusée afin d'être mieux connue des salariés et des managers.

L'adaptation aux PNC et aux Pilotes de certaines de ces FAP et FC sera réalisée.

Autres dispositifs et outils pour prévenir les RPS et développer la QVT

De nouveaux dispositifs ont été élaborés et seront déployés tels que :

- Le contrat moral d'engagement réciproque pour gérer le retour au travail de salariés à situation complexe,
- Le module de formation/sensibilisation à la gestion des personnalités complexes au travail,
- La prise en charge d'un événement grave ou exceptionnel en milieu de travail : « Un guide pour agir »,
- Le triptyque « Accident grave ou décès d'un PN en mission».

Formation au développement de la QVT et à la prévention des RPS

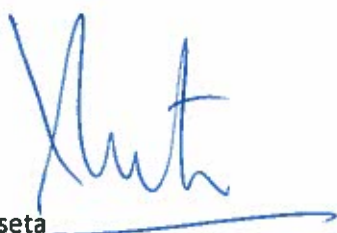
Objectif : Poursuivre et renforcer la formation des acteurs ci-dessous au développement de la QVT et à la prévention des RPS.

- **Pour les managers :**
 - Manager par la qualité de vie au travail au quotidien pour gagner en performance,
 - Sensibilisation via le kit de démultiplication sur le « développement de la QVT au quotidien et la prévention des RPS »,
 - Prévention des risques liés à l'alcool : E-learning et formation en salle pour les managers gérant des salariés sur des postes de sécurité,
 - Prévention des violences et incivilités internes et externes,
 - E-learning : Le cadre juridique de la prévention des RPS pour la ligne managériale de l'AMDE aux cadres dirigeants,
 - Sensibilisation à la prévention des conduites suicidaires pour les RRH/RRS et managers.

- **Pour le réseau Ressources Humaines :**
 - Formation sur le « Développement de la QVT pour gagner en performance et prévention des RPS ».

- **Pour les CHSCT :**
 - L'entreprise examinera les demandes de représentants des CHSCT dans le cadre de leur droit légal à la formation.

Fait à Roissy le 1^{er} juin 2014



Xavier Broseta
Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Politique Sociale

ANNEXE 1

Les Groupes Pluridisciplinaires Corporate et d'Établissements de prévention des RPS et de développement de la QVT

Groupe pluridisciplinaire corporate de développement de la QVT et de prévention des RPS.

Le groupe pluridisciplinaire corporate (GPC) de prévention des risques psychosociaux devient le groupe pluridisciplinaire pour le développement de la QVT (GPC/QVT) dont l'objet est d'animer la politique de prévention de la compagnie et de piloter, sur le plan méthodologique, les programmes d'actions élaborés dans les établissements.

Le GPC poursuit le pilotage corporate de la prévention des RPS. Ce GPC/QVT est animé par le référent corporate de la QVT.

Il est composé d'acteurs qui possèdent des fonctions et expertises différentes et complémentaires : le Directeur de la Prévention, du directeur QSE en charge de la méthode de conduite du changement Dynamic, un DRH d'entité, un psychiatre de l'entreprise, de managers, du médecin coordinateur corporate des services de santé au travail et un médecin du travail PN, la responsable des assistantes sociales coordinatrice, et une assistance sociale PN, de 2 infirmières encadrantes (PS et PN), le responsable du service prévention pour la sécurité au travail, les référents QVT d'établissement, 2 représentants de la Commission Santé/Sécurité au Travail (SST) du CCE, un chef de projet de changement, un ergonome et un chargé de communication RH.

Le cas échéant, en fonction des thèmes traités, le référent corporate QVT peut y inviter des experts internes ou externes à l'entreprise.

L'enjeu stratégique et économique de l'entreprise est de mobiliser, en s'appuyant sur les réseaux (managers, RH, santé au travail, préventeurs, référents QVT...) les compétences et ressources internes pour gagner en performance par la QVT au quotidien. Cependant, il pourra être fait appel, en tant que de besoin, à des prestataires externes.

Les travaux issus de ce groupe sont placés sous la validation du DGRH qui s'assure de l'engagement et du déploiement par les DRH d'entités des actions du ressort des Etablissements.

Il se réunit au moins une fois par trimestre pendant la durée de l'accord.

Au titre de l'action du groupe pluridisciplinaire corporate, la DGRH mobilise des ressources internes et un budget spécifique afin de mettre en œuvre les mesures relevant de sa compétence en matière de communication, sensibilisation, formation et mise en place d'outils et de supports communs en faveur du développement de la QVT.

Groupe pluridisciplinaire d'établissement de développement de la QVT et de prévention des RPS

Le groupe pluridisciplinaire d'établissement (GPE) de prévention des risques psychosociaux devient le groupe pluridisciplinaire d'établissement pour le développement de la QVT (GPE/QVT). Il définit et pilote le plan annuel d'amélioration de la QVT et de prévention des risques psychosociaux de l'établissement décliné en plusieurs phases :

- Etablir une première analyse,
- Réaliser un diagnostic approfondi et partagé et sa restitution,

- Etablir les plans d'action suivant la méthode qualité dite « PDCA » : planifier, produire, mesurer, contrôler, améliorer,
- Evaluer l'amélioration de la QVT et la prévention des RPS à partir d'indicateurs spécifiques de la QVT et du DESSP.

Le GPE poursuit le pilotage de la prévention des RPS dans l'établissement.

Ce groupe, placé sous l'autorité du Directeur Général Adjoint et présidé par le DRH de l'entité est animé par le référent QVT de l'établissement nommé par le DGA.

Il est composé, dans une démarche pluridisciplinaire, d'acteurs qui possèdent des fonctions et des expertises différentes et complémentaires : cadres supérieurs des principales directions de l'établissement, d'un RRH, de médecins du travail du périmètre (à définir selon les établissements), de l'infirmier(e) encadrant(e) ou d'un infirmier(e) d'un des services de santé au travail, d'une assistante sociale de l'établissement, du directeur QSE de l'établissement et du responsable prévention pour la sécurité au travail, de 2 présidents de CHSCT de l'établissement, de 2 secrétaires ou représentants élus de CHSCT, d'un chef de projet de changement en phase de conception, et d'un chef de projet d'un projet en phase de déploiement, du responsable communication de l'établissement. Les 2 secrétaires ou membres de CHSCT pourront changer chaque année afin d'assurer la représentation du plus grand nombre.

Le cas échéant, en fonction des thèmes traités, le référent QVT de l'établissement peut y inviter des experts internes ou externes à l'entreprise et notamment le référent QVT corporate.

Ce groupe se réunit au moins une fois par trimestre pendant la durée du présent accord.

Les travaux issus de ce groupe sont validés par le Directeur Général Adjoint qui s'assure de leur déploiement par les responsables des différentes entités.

ANNEXE 2

Identification et caractérisation des RPS au travail et de leurs conséquences

Les risques psychosociaux recouvrent les risques professionnels liés à des situations de travail perçus par les salariés comme pouvant porter atteinte à leur santé mentale et même physique. Les définitions et caractérisations ci-dessous sont données à titre indicatif. Elles sont susceptibles d'évoluer au plan légal ou conventionnel en particulier dans le cadre d'Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI). Ainsi, l'on peut recenser :

- **Le stress :**

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés à faire face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses » (Accord National Interprofessionnel, Juillet 2008).

- **Les violences et incivilités :**

« La violence au travail recouvre généralement les menaces, les insultes ou agressions physiques ou psychiques contre une personne ou contre des biens dans des circonstances relatives à l'exécution du contrat de travail, et qui mettent à l'épreuve sa santé, sa sécurité, ou son bien-être ».

Dans le travail, on distingue les violences externes provenant d'un client, d'un usager, d'un patient, et des violences internes qui concernent les salariés entre eux.

On peut distinguer cinq types de modalités agressives :

- actes de destruction ou de dégradation à visée d'intimidation dirigés non sur des personnes mais sur des biens matériels,
- incivilités qui relèvent de l'absence de respect d'autrui et se manifeste par des comportements plus ou moins bénins,
- agression verbale (menaces, insultes, intimidation...),
- agression physique,
- acte violent envers un(e) collègue.

- **Harcèlement moral et sexuel**

- **Harcèlement moral** : « *Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (Art L. 1152-1 du Code du travail).
- **Harcèlement sexuel** : « *Aucun salarié ne doit subir des faits :*

1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante,

2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit de tiers. » (Art L.115-1 du Code du travail).

- **Les risques liés à la consommation d'alcool et autres substances psycho actives (drogue) :**

L'addiction se caractérise par l'abus ou la dépendance, c'est-à-dire l'impossibilité répétée de contrôler un comportement et la poursuite de ce comportement en dépit de la connaissance des conséquences négatives.

Le concept de conduites addictives regroupe les conduites de consommation de l'ensemble des substances psycho actives : conduites d'usage, d'usage nocif et de dépendance.

Une substance psycho active est un produit modifiant le fonctionnement psychique et le comportement. Un stupéfiant ou drogue illicite est une substance dont l'usage et le trafic sont réprimés par la loi du 31 décembre 1970.

- **La souffrance psychique aiguë et les conduites suicidaires**

- **La souffrance psychique aiguë** : état de mal être, de détresse psychologique et de dépressivité en réaction aux difficultés existentielles. Elle survient lorsque les mécanismes d'adaptation et de défense de la personne sont dépassés, lorsque les habilités sociales sont mises à mal.
- **Les conduites suicidaires** :
 - suicide : toute conduite auto agressive ayant entraîné la mort de son auteur, le suicidé, tentative de suicide : toute conduite qui fait apparaître le projet de se donner la mort, quel que soit le degré d'ébauche du geste,
 - suicidaire : sujet qui, soit par des idées suicidaires, des propos ou son comportement présente un risque de passage à l'acte.

- **Les troubles psychos traumatiques**

Il s'agit d'un « état organisé et durable occasionné par un traumatisme psychologique, lié à une situation où le sujet a senti sa vie menacée ».

Les effets du traumatisme psychique se manifestent dans l'après coup, par des manifestations cliniques caractéristiques qui rendent compte de cette confrontation soudaine, inattendue et violente à la mort.

Les circonstances de catastrophes de tous ordres, d'agression ou d'accidents individuels peuvent en être la cause.

ANNEXE 3

Définition du rôle des différents acteurs

Dans le cadre de la politique de prévention en matière de santé et de sécurité au travail de l'entreprise, en vertu des processus mis en œuvre à cet effet et conformément aux dispositions légales, de nombreux acteurs sont sollicités afin de participer dans des démarches pluridisciplinaires aux actions de la prévention des risques psychosociaux qui est bien l'affaire de tous. Les démarches et actions à entreprendre n'auront de sens et de réelle efficacité que si elles sont menées dans la plus grande coopération et l'interaction de tous les acteurs cités qui concourent à assurer une veille dans l'entreprise.

Les groupes pluridisciplinaires de la prévention des risques psychosociaux y veilleront particulièrement.

- **Le chef d'établissement et le management**

Le chef d'établissement est responsable du bon fonctionnement de l'organisation de prévention mise en place et de l'effectivité des solutions proposées. Il est le garant de la bonne application de cet accord. Il dispose du bilan d'application annuel de mise en œuvre présenté en CE.

Il est sensibilisé et formé à la prévention des risques psychosociaux Il s'assure de l'appropriation de l'accord dans son périmètre d'activité, au travers notamment des réunions de service.

Le management sera formé au management par la QVT et à la détection des facteurs de prévention des risques psychosociaux.

- **Le salarié**

Selon le Code du travail, les salariés sont investis d'une obligation de « prendre soin, en fonction de leur formation et selon leur possibilité, de leur santé ainsi que de celle des autres personnes concernées par leurs actes ».

A partir de signaux d'alerte auxquels il sera sensibilisé, chaque salarié, en fonction de ses moyens, doit en premier lieu aider tout collègue en situation de détresse. Il doit en outre signaler cette situation, au moins, auprès de l'une de ces personnes : son manager, les services de la médecine du travail, les services sociaux, le réseau ressources humaines sans que cela ne puisse être, en aucune manière, assimilé à de la délation.

- **Le médecin du travail**

Au cœur de la détection des situations de salariés en difficulté, en souffrance ou en grande détresse, le médecin du travail est un acteur clef par :

- Sa vigilance, sa veille et ses alertes.
- La réalisation de mesures et des diagnostics des risques psychosociaux ses analyses de résultats.
- L'élaboration des plans d'action, tant au niveau corporate qu'au niveau des entités.

Il est à la disposition des salariés en difficulté pour les écouter et les conseiller. Il est également à la disposition du chef d'établissement et de la hiérarchie pour les conseiller.

Il participe aux travaux des différents groupes pluridisciplinaires de risques psychosociaux. Il est formé à l'écoute et à la prévention des risques psychosociaux. A ce titre, il bénéficie d'une formation spécifique à la détection et à la prévention des conduites suicidaires. Il apporte son expertise pour détecter les salariés en situation de souffrance et de fragilité pouvant porter atteinte à leur santé physique et/ou mentale.

- **Les ressources humaines**

- **Le DRH**

Chaque DRH est également le garant de la bonne application de cet accord au niveau de son établissement. Il s'appuie à cet effet sur le réseau ressources humaines et en réfère en tant que de besoin au Directeur Général Adjoint chef d'établissement. Il est formé à l'écoute et à la prévention des risques psychosociaux, au suivi des cas avérés dont il est informé.

Il s'assure de la mise en place du plan de vigilance santé suite à une conduite suicidaire (tentative de suicide ou suicide) ou d'accident du travail grave lorsque des salariés sont en confrontation avec un décès ou un risque de décès.

Il met en place, préside le groupe pluridisciplinaire de prévention des risques psychosociaux de son établissement et s'assure que les membres bénéficient de la formation commune.

- **Le Responsables Ressources Humaines (RRH)**

Le responsable ressources humaines (RRH) est à la disposition des salariés en difficulté pour les écouter et les conseiller dans le domaine professionnel. Il joue un rôle de coordination des différents acteurs dans la prévention et la résolution des situations de salariés en difficulté. En lien avec les services de médecine de santé au travail, il est acteur de la mise en place du plan vigilance santé suite à une conduite suicidaire (tentative de suicide ou suicide) ou d'accident du travail grave.

- **Le référent corporate du développement de la qualité de vie au travail**

Dans le cadre du présent accord, la fonction de référent corporate de prévention des risques psychosociaux et développement de l'équilibre de la vie au travail devient le référent corporate du développement de la QVT.

Il est nommé par le Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Affaires Sociales.

Il coordonne la bonne application et la déclinaison du présent accord. Il est chargé de piloter et d'animer le Groupe pluridisciplinaire corporate de développement de la QVT.

Il est également chargé, dans le cadre des travaux de ce groupe, de s'assurer de la mise en œuvre des mesures en matière de communication, sensibilisation, formation, de la mise en place d'outils, de dispositifs, de formation et de supports transverses en faveur du développement de de la QVT et de la prévention des RPS.

A ce titre, il s'assure de leur appropriation et utilisation par les différents acteurs concernés en particulier les managers de proximité.

Il s'appuie sur les différents réseaux - RH, services de santé, managers, préventeurs et CHSCT - et se tient à la disposition et en soutien des groupes pluridisciplinaires d'établissement.

Il anime et prépare les travaux de l'observatoire paritaire de la QVT, de déploiement des actions favorisant la QVT et de l'identification des pistes d'amélioration.

Il réunit régulièrement les référents QVT et s'assure de leur professionnalisation par la formation.

- **Le référent d'établissement du développement de la qualité de vie au travail**

Dans le cadre de cet accord, la fonction de référent d'établissement de prévention des risques psychosociaux et développement de l'équilibre de la vie au travail devient le référent d'établissement du développement de la QVT. Il est nommé par le DGA de l'établissement.

Dans son établissement, les référents QVT sont en charge d'animer la démarche pluridisciplinaire de développement de la QVT et de s'assurer de la mise en œuvre effective de l'accord dans toutes ses dimensions, en liaison avec le corporate.

Le référent QVT est également référent de la charte de prévention des harcèlements au travail et, à ce titre, garant de sa bonne application dans son établissement.

A cet effet, ils bénéficient d'une formation spécifique.

- **L'assistante sociale**

L'assistante sociale est à la disposition des salariés en difficulté pour les écouter et les conseiller. Elle est formée à l'écoute et aux risques psychosociaux. En relation avec le service médical, elle accompagne les salariés en difficulté et peut les orienter, avec leur accord, vers les médecins du travail ou les RRH. Elle a aussi un rôle de conseil vis-à-vis du réseau RH.

Au travers des entretiens qu'elle a avec des salariés et la bonne connaissance des situations de travail, elle participe à la veille et à l'alerte des situations de souffrance. Elle contribue également à l'élaboration des mesures de prévention au plan vigilance santé.

Elle participe aux différents groupes pluridisciplinaires de vigilance et de prévention.

- **Le personnel infirmier**

Le personnel infirmier a un rôle de soignant, d'accueil et d'écoute car il ou elle est souvent la première à accueillir les salariés au sein d'un service de santé. Il a un rôle d'alerte et d'orientation auprès du médecin du travail, de l'assistante sociale ou du RH.

A cet effet et du fait de sa formation et de sa connaissance des salariés, le personnel infirmier est en mesure de faire remonter les informations recueillies, dans le respect du secret médical.

Il participe aux différents groupes pluridisciplinaires de risques psychosociaux.

- **Le préventeur**

Le préventeur, acteur et vecteur de la prévention des risques physiques professionnels intègre la prévention des risques pouvant avoir des effets sur la santé psychique des salariés. Il doit veiller à la prise en compte de la prévention des risques psychosociaux dans le Document Unique. Il participe aux différents groupes pluridisciplinaires de prévention et de développement.

- **Les institutions représentatives du personnel (IRP)**

Elles interviennent dans la prévention des risques psychosociaux dans le cadre de leurs missions définies par le Code du travail.

ANNEXE 4

Synthèse des Fiches d'Actions Pratiques et des Fiches Conseils

Les Fiches d'Actions Pratiques « FAP »

➤ Disponibles sous intralignes (onglet salarié) et prochainement sous IPN

Intitulé de la FAP	Résumé de la FAP
Leviers de prévention	
FAP n° 1 « Le plan de vigilance/santé de proximité »	Cette FAP donne la procédure à suivre par les différents acteurs concernés en cas d'évènement grave ou mortel (tentative de suicide dans/ ou hors contexte professionnel, accident du travail grave ou mortel) : 1/Accompagnement du salarié en souffrance ou accidenté, de ses proches et de ses collègues 2/ Vigilance de proximité à mettre en oeuvre pour repérer les salariés en souffrance 3/ Plan d'action de prévention de proximité à mener 4/ Evaluation des mesures déployées
FAP n° 2 « Le plan d'action de prévention »	Cette FAP traite du dispositif d'enquête, d'évaluation et d'analyse de la situation ainsi que du plan d'action de prévention à mettre en oeuvre lorsque des facteurs spécifiques de risques psychosociaux sont décelés au sein d'un collectif de travail, notamment par l'outil de diagnostic déployé par l'entreprise : le Dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel «DESSP».
FAP n° 3 « Vers l'équilibre de la vie au travail »	Qu'entend-t-on par stress ? Quels sont les facteurs de stress ? Quelles conséquences sur la santé, le bien-être et la performance au travail...? Quels sont les leviers individuels d'actions et stratégies d'ajustement qui permettent de réduire, voire d'éliminer, les sources de stress ? En quoi et comment le manager peut-il y contribuer pour permettre au salarié de trouver équilibre et qualité de vie au travail ? Cette FAP propose réponses et pistes pour y parvenir.
Management	
FAP n° 4 « La reconnaissance en milieu de travail »	La reconnaissance est un besoin fondamental chez tout être humain. Pour y répondre en milieu du travail, il importe d'en connaître les différentes formes, manifestations, critères de qualité et de savoir que celle-ci doit s'inscrire dans une perspective relationnelle manager/ salarié(s) où le respect mutuel et la réciprocité dominant. Cette FAP propose au manager différents leviers lui permettant d'y répondre.

Intitulé de la FAP	Résumé de la FAP
Management (suite)	
FAP n° 5 « Le management à distance : les bonnes pratiques »	<p>Dans le cadre de directions intégrées ou combinées avec la mise en place de managers conjoints et d'équipes mixtes : savoir manager des équipes de cultures différentes et localisées à distance, construire la confiance, communiquer avec ses équipes qualitativement... sont autant de défis à relever pour le manager afin d'éviter tout risque de stress et inscrire son management dans le bien-être au travail. Cette FAP l'informe des bonnes pratiques.</p>
Organisation et projet de changement	
FAP n° 6 « Projets de changement : mieux les vivre en prenant en compte les risques psychosociaux »	<p>Les projets de changement sont une réalité permanente dans l'entreprise. Cette FAP fournit à l'équipe projet une méthodologie et des outils lui permettant d'identifier les facteurs générateurs de risques psychosociaux afin de les prendre en compte et les éliminer, le plus en amont possible dans le projet de changement.</p>
FAP n° 7 « Communication en projet de changement »	<p>En projet de changement, cette FAP indique pourquoi ? qui ? quand ? et comment ? communiquer pour permettre aux acteurs concernés d'en connaître les enjeux, d'en mesurer les impacts (gains/pertes) et le cap à franchir vers la nouvelle situation, d'être informé sur son avancement, d'y contribuer au travers des démarches participatives, de connaître l'accompagnement prévu...</p>
FAP n° 8 « Démarche participative dans un projet de changement »	<p>En projet de changement, cette FAP indique comment associer à la construction de la solution cible les salariés concernés, afin d'en faciliter sa mise en œuvre, d'en assurer l'efficacité et de contribuer ainsi à leur adhésion.</p>
FAP n° 9 « Redonner des marges de manœuvre dans les postes de travail »	<p>Cette FAP propose au manager des leviers permettant de donner des marges de manœuvre au salarié pour l'aider à mieux gérer son travail pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une plus grande performance individuelle et de l'équipe - le développement de ses compétences

Intitulé de la FAP	Résumé de la FAP
Organisation et projet de changement (suite)	
FAP n° 10 « Limiter et réduire le stress lié au fonctionnement en organisation de type projet »	Comment travailler efficacement et sereinement en organisation de type projet ? quels sont les axes proposés pour limiter, réduire voire éliminer les sources de stress ? tel est l'enjeu de cette FAP.
Gestion des ressources humaines	
FAP n° 11 et FAP n° 12 « Accompagnement des salariés en phase de transition individuelle »	<p>La mobilité interne est une opportunité pour tous. Elle permet à chacun de progresser dans son parcours professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences dans différents secteurs de l'entreprise et de contribuer efficacement à la réussite des projets industriels d'Air France. Elle contribue ainsi à développer l'employabilité de chaque collaborateur.</p> <p>Pour que cette mobilité soit réussie cela nécessite de l'anticipation, un engagement réciproque du salarié et de l'entreprise, un accompagnement par le réseau RH et le management à chacune des phases de cette transition professionnelle.</p> <p>A ces deux FAP n°11 et n°12 s'est substitué le livret d'information PS intitulé «la mobilité autrement». Il formalise ce dispositif d'accompagnement.</p> <p>► http://intra lignes.airfrance.fr/group/salaries/salaries</p>
FAP n° 13 « Les équipes multi générationnelles : la place des seniors »	Les seniors : une ressource précieuse sur laquelle l'entreprise doit investir et s'appuyer. Cette FAP vous indiquera pourquoi ? et comment faire?
FAP n° 14 « Les acteurs de remontée d'informations sur les RPS »	Détecter et faire remonter le plus rapidement possible les situations individuelles et/ou collectives de fragilité et de souffrance pour mener les actions nécessaires afin d'amener ces salariés à retrouver une situation normale et saine de travail. Tous nous devons être concernés par cette remontée d'informations sur les RPS: Comment et à qui faire remonter l'information? Comment et par qui sera-t-elle traitée ? Des réponses vous sont données dans cette FAP.

Intitulé de la FAP	Résumé de la FAP
Développement personnel	
<p>FAP n° 15 « Progresser grâce à la mobilité interne »</p>	<p>La mobilité interne est une occasion pour le salarié d'acquérir des compétences ou de les développer et de vivre des expériences variées qui enrichiront son parcours professionnel et son développement personnel. Comment s'y préparer ? ou trouver les informations ? qui sont les bons interlocuteurs? Quels sont les outils et moyens à sa disposition ?</p> <p>Quel rôle le manager doit-il jouer pour favoriser le développement des compétences et des talents de ses collaborateurs et accompagner un salarié dans sa phase de transition professionnelle ?</p> <p>Découvrez- le à travers cette FAP et le livret d'information PS intitulé « la mobilité autrement».</p> <p>► http://intra lignes.airfrance.fr/group/salaries/salaries</p>
<p>FAP n° 16 « Entretien annuel d'évaluation *: pour avancer et réussir ensemble » *</p> <p>* Aujourd'hui intitulé : PS, Cadres Pilotes, Cadres PNC : Entretien Annuel de Performance (EAP) Pilotes : Entretien Professionnel Managérial (EPM) PNC : Entretien Professionnel PNC (EPP)</p>	<p>Comment faire de l'Entretien Annuel de Performance (PS, Cadres Pilotes et Cadres PNC), de l'Entretien Professionnel Managérial (Pilotes), de l'Entretien Professionnel PNC (PNC), un moment privilégié de dialogue entre le salarié et son manager, permettant de faire le point sur les résultats de l'année écoulée et de définir ensemble les lignes directrices et les objectifs de l'année à venir? Comment s'y préparer et atteindre cet objectif lors de l'entretien ? Les guides ci-dessous apportent au manager et au salarié des réponses pour y parvenir dans le cadre du Cycle Annuel de Progrès (CAP)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le guide intitulé « Entretien Annuel de Performance pas-à pas : Fiches pratiques pour réussir l'entretien » pour le personnel au sol http://poolsite.airfrance.fr/InfosRHmanagerAF/fr/g_accueil/accueil.html - Ceux relatifs aux EPM et EPP <p>➤ Aussi la FAP n°16 n'a plus lieu d'être.</p>