

Direction des Ressources Humaines
Département Développement des Ressources Humaines

DRHV/2008/24

Paris, le 4 mars 2008

Restitution des focus groupes et des entretiens sur la rémunération des cadres

Réunion du 20 février 2008

Pour TOWERS PERRIN

E. WUITHIER
M. BOULAY

Pour la direction :

G de CORDOUE	DRH
C. LEMOINE	DRHR
B. ROMET	DRHR
F. ABIHSSIRA	DRHR
V. SENENTZ	DRHV
JP JOUVENT	DRHV
S. LAMBRIDIS	DRHV

Pour les organisations syndicales

J. MUNOZ	CFE-CGC
E. TOURRET	CFE-CGC
P. TOUATI	FO
S. GENTILI	FO
R. DUVAL	SICTAM-CGT
P. HUBERT	CFTC

DRH rappelle que les organisations syndicales ont été invitées le 11 décembre 2007 à une réunion d'information concernant le lancement du projet de modernisation de la rémunération des cadres. Ce projet faisant partie d'un chantier plus global concernant la politique de gestion des cadres.

L'idée était avant de commencer ce projet, d'engager une démarche d'écoute auprès des cadres sans participation de la Direction afin de permettre à chacun de s'exprimer librement. Cette démarche d'écoute a été réalisée par le cabinet Towers Perrin qui va donc présenter les résultats aujourd'hui.

Towers Perrin rappelle le contexte, notamment la volonté de la direction d'Aéroports de Paris de réformer la politique de gestion des cadres pour valoriser la performance, la motivation, et l'implication de chacun.

Towers Perrin indique qu'il convient de replacer les éléments de rémunération dans un contexte plus général afin d'avoir un cadre cohérent : la cartographie des cadres, les revues de carrière, le référentiel de compétences...etc.

Towers Perrin précise que la réunion d'aujourd'hui a pour but d'informer les organisations syndicales des résultats de la démarche d'écoute avant d'envisager les pistes de refonte du système actuel.

Towers Perrin présente les résultats du questionnaire d'engagement qui a été envoyé à l'ensemble des participants préalablement à la réalisation des focus groupes (document joint). Il apparaît que les salariés d'Aéroports de Paris sont très engagés, ont confiance dans le futur et ont la volonté de "donner plus" mais cette motivation est purement personnelle.

FO s'interroge sur la hiérarchie des questions ?

Towers Perrin répond que les questions ont été regroupées par ordre thématique.

FO voit un grand paradoxe entre la question Q10 25% ("l'équipe de direction d'Aéroports de Paris se soucie de la satisfaction et du bien être des cadres" et la question Q12 60% ("mon responsable hiérarchique me donne fréquemment son opinion sur ma contribution et comprend ce qui me motive").

Towers Perrin répond qu'au plan national, en termes de comparaison, la réponse à la question Q10 se situe à 58%. Aéroports de Paris est bien en deçà. Cela signifie que la direction "ne génère" pas assez de conditions de motivation.

Q15 " je dispose d'un pouvoir de décision suffisant pour bien réaliser mes missions" réponse = 57% est faible par rapport à ce qui est perçu habituellement.

Q23, il y a une attente en termes d'évolution professionnelle. ("Je suis prêt(e) à accepter une mobilité géographique pour accélérer mon évolution" 64%).

CFE-CGC indique qu'il aurait été souhaitable de distinguer Q13 les compétences acquises par la formation, des compétences acquises par la pratique du métier ("J'ai suffisamment d'occasions de perfectionner mes compétences et d'en acquérir de nouvelles." 57%).

Towers Perrin note que les niveaux de réponse aux questions Q20 et Q21 sont très bas par rapport aux niveaux de réponse habituels.

Q20 "la politique de rémunération d'Aéroports de Paris me paraît motivante et cohérente" 6% (habituellement 54%).

Q21 "ma rémunération reflète ma contribution individuelle" 27% (habituellement 47%).

Towers Perrin présente ensuite les principaux constats des focus groupes et notamment la nécessité de faire évoluer les éléments individuels de rémunération (page 13).

Les jugements sont sévères par rapport au système de rémunération actuel.

CFE-CGC s'étonne de la distinction que font les salariés entre intéressement et participation (page 13).

Towers Perrin répond que le régime d'intéressement est différent car il s'agit d'un accord donc d'un acte à l'initiative de l'entreprise alors que la participation s'impose et a un caractère légal.

Towers Perrin précise que les salariés d'Aéroports de Paris ne remettent pas en cause l'intéressement en soi mais sa lisibilité.

Towers Perrin note que la gratification de fin d'année est très critiquée, quelle apparaît comme arbitraire et que "la fixation des objectifs n'est pas dans la culture d'Aéroports de Paris".

CFE- CGC ajoute que l'enveloppe est insuffisante. Il existe une moyenne mais CFE- CGC souhaiterait avoir connaissance de la médiane car CFE- CGC estime qu'il est possible qu'une majorité de cadre soit en dessous de la médiane.

DRH répond que les gratifications de fin d'année sont distribuées de manière très "serrée". Les différences d'un cadre à l'autre ne sont pas considérables (de l'ordre de 50€ à 100€ avec un maximum de 250€ à 300€).

FO estime que les salariés ont le sentiment que les objectifs de l'intéressement sont déconnectés de la réalité car ils sont décidés dans les "hautes sphères". Il y a un sentiment de frustration vis-à-vis de l'intéressement et de la participation parce que les salariés ne sont pas associés dans le processus.

Towers Perrin répond qu'ils font le même constat de façon générale sur le marché : Towers Perrin précise que l'intéressement et la participation, dans la plupart des entreprises, sont des systèmes fondés sur la performance collective donc toujours difficile à appréhender au plan individuel

Par ailleurs, pour ce qui concernerait une forme de variable individuel, il serait dramatique de mettre en place un tel système sans possibilité de discussion des objectifs entre le manager et le collaborateur, car ceux-ci doivent être partagés et atteignables .

DRH indique que le support de la présentation ne pourra être distribué car les restitutions suivantes doivent encore avoir lieu : 21 et 22 février restitution aux cadres ayant participé aux focus groupes et le 3 mars au Comex.

DRH n'est pas surpris par les résultats présentés, mais plutôt par le taux de participation : il y a eu une forte participation aux focus groupes, les cadres se sont exprimés librement ce qui démontre une réelle attente sur ce sujet.

Les constats ne sont pas flatteurs pour la Direction aussi, une phase de réflexion va-t-elle débuter avec plusieurs questions : comment appréhender ce sujet pour travailler sur les classifications au sens métier (cloisonnement ou pas, mobilité ou pas...), définir les domaines sur lesquels Aéroports de Paris peut progresser et

comment la rémunération pourra contribuer à cette progression. La direction reviendra vers les organisations syndicales au mois d'avril- mai avec des pistes pour ouvrir des négociations. DRH propose également de tester certaines idées auprès des cadres.

En conclusion, aucune décision n'est prise au jour d'aujourd'hui, sauf une : il faut faire quelque chose.

SICTAM-CGT s'interroge sur le fait que DRH ouvre des discussions avec les organisations syndicales en avril tout en associant des salariés ?

DRH répond qu'il y aura des discussions avec les partenaires sociaux mais, que DRH ne travaillera pas "en chambre" et souhaite tester ses idées.

FO déclare ne pas être surpris par cette restitution et pense que la rémunération des jeunes cadres est insuffisante.

Par contre FO ne partage pas tout ce qui a été restitué par exemple : "un système protecteur qui fait que l'on ait envie de rester".

FO:

- Demande le taux de démission des jeunes cadres sur les deux ou trois dernières années.
- Indique qu'il faut travailler sur le fait que le pouvoir décisionnel se situe au dessus du manager (Comex).
- Indique qu'il n'y a pas de GPEC, ni d'outils permettant de construire des plans de carrière.
- Souhaiterait faire une analyse plus fine sur l'in équité entre hommes et femmes cadres dans l'entreprise car il semblerait que les femmes soient mise de coté pour les catégories IV.

CFE-CGC souhaite connaître le taux de départ des jeunes cadres et constate qu'il y beaucoup de choses liées aux jeunes cadres et aux nouveaux métiers. C'est le début d'une grande réflexion.

CFE-CGC ajoute avoir noté les mots suivants "opacité/transparence et méfiance/confiance" déjà évoqués en décembre 2007. Il y a beaucoup d'attentes de la part des cadres. CFE-CGC note une certaine contradiction dans la volonté de changer le système en gardant ce qui est bien.

Enfin CFE-CGC indique qu'il faudrait arrêter de recruter des cadres IV à l'extérieur et pourvoir ces postes par mobilité interne ce qui permettrait de faire quatre heureux.

CFE-CGC demande si des syndicalistes ont participé aux focus groupes ?

DRH répond que des syndicalistes étaient en effet invités dans le cadre des résultats de l'échantillonnage.

CFTC trouve cette restitution très intéressante et est prêt à travailler sur le sujet. Cependant CFTC est choquée par la référence à l'écart de rémunération qu'il peut y avoir entre "jeunes et anciens" car les IIC ont parfois mis 10 voir 20 ans à passer IIC, il n'est donc pas gênant qu'ils soient mieux rémunérés.

Towers Perrin précise qu'il ne faut pas faire de procès aux jeunes car ce ne sont pas uniquement eux qui revendiquent. Certains managers plus âgés ont aussi pris cette position, il s'agit donc d'un constat plutôt général.

SICTAM-CGT note le fort taux de participation des cadres et constate que l'échantillonnage (âge, ancienneté...) est correct. Il en ressort un constat alarmant au regard des jeunes. Le système actuel fait que les premiers échelons cadres perdent sans arrêt leur vraie valeur et se retrouvent à des niveaux d'échelons maîtrise, ceci est pallié par des artifices de type IK N.

SICTAM-CGT indique que ce chantier ne pourra pas se faire à masse salariale constante.

FO souhaite que les sommes nécessaires à la mise en place de ce projet ne viennent pas en déduction de l'enveloppe des augmentations générales 2008.

FO ajoute qu'il faudrait faire un diagnostic partagé sur la question suivante : diplôme/grade/rémunération.

Concernant la gratification de fin d'année, FO constate que tout le monde s'en plaint aussi FO ne serait pas opposée à plus de transparence et à l'augmenter jusqu'à un mois de salaire mais avec des critères.

Enfin, FO indique que la direction doit tirer les conséquences de ce qui s'est passé avec la cartographie des postes cadres : les organisations syndicales sont les représentants du personnel et à ce titre celles-ci souhaitent être impliquées.

SICTAM-CGT évoque la question de la crédibilité des dirigeants et le rapport entre la population salariée et les dirigeants notamment le fait que le taux d'intervention des cadres en public se réduit (ex: convention cadres).

CFE-CGC revient sur la présentation faite et le besoin de reconnaissance qui a été évoqué très rapidement (autonomie, responsabilité...) et demande si la direction ne va pas se focaliser sur la rémunération parce qu'elle ne sait pas donner de la reconnaissance ?

DRH répond que les ressorts de la motivation sont divers et que la rémunération n'est pas une fin en soi. Il faut également travailler sur les autres ressorts de la motivation.

Par ailleurs, lorsqu'il est dit qu'un fossé existe entre les dirigeants et les cadres, comment un cadre A peut-il se sentir responsable dans un dispositif comme le nôtre (Comex, Directeur, Cadre B...). Il faut mener une réflexion sur la manière dont s'exercent les responsabilités dans l'entreprise en travaillant sur l'organisation, la structure (est-ce que ça a du sens d'avoir 3 catégories de cadres ? les lignes hiérarchiques sont longues, ce qui entraîne une baisse de l'autonomie et de la responsabilité).

En parallèle, il est possible de travailler sur les rémunérations pour rémunérer les responsabilités exercées et la performance démontrée.

L'objectif de la cartographie des postes Hay était, pour la direction, d'avoir une vue générale de comment se positionnent les cadres d'Aéroports de Paris par rapport au marché. De plus, Il est apparu lors de recrutements externes qu'il était difficile de "vendre" l'augmentation à l'ancienneté car les candidats regardent ce qu'ils gagnent à la fin du mois.

Les cadres d'Aéroports de Paris s'expriment peu, sont individualistes et cela crée des frustrations. Pour cela et dans un souci de transparence, des restitutions vont être faites auprès des cadres qui ont participé aux focus groupes.

In fine, ce projet nous amènera à aborder ces questions (classification...), cette réflexion devra être la plus collective possible et l'objectif final est de donner de la visibilité aux cadres.

Il y a déficit de dialogue social avec les cadres, aujourd'hui les organisations syndicales ont de la matière pour amorcer le dialogue de leur côté et nous renvoyer les préoccupations des cadres.

CFE-CGC indique que quand les cadres s'expriment, on leur en tient rigueur.

FO souhaite avoir la note qui précise la différence entre le directeur et celui qui ne l'est pas car il y a eu beaucoup de promotions de cadres IV. Beaucoup de mots à la mode sont utilisés (Senior, Manager...) il faudrait clarifier les définitions de Directeur, Chef de département..

DRH répond que la définition est claire et à un vrai sens : un dirigeant a la capacité à engager l'entreprise. Ensuite il y a des titres de circonstance pour certains métiers.

SICTAM-CGT demande s'il y aura une consultation du comité d'entreprise concernant ce projet et comment la direction compte communiquer ?

DRH répond que la consultation des IRP se fera conformément aux obligations légales.

Rédacteur : S. LAMBRIDIS