

Aéroports de Paris

Ambition Cadres

Réunion avec les Organisations Syndicales – Le 8 janvier 2009

Ce document ne saurait s'interpréter sans les commentaires oraux qui l'accompagne



Introduction


Un cadre de travail ouvert

Un agenda révisé

Un horizon imposé

Un cadre de travail ouvert

- Une série de 8 réunions pour :
 - Partager le contexte de la modernisation de la gestion et des rémunérations des cadres
 - Cerner le but, la finalité et le sens du changement souhaité
 - Proposer et échanger sur les modifications des règles de gestion à envisager
 - Enrichir, au travers de la concertation, le dispositif proposé



Se donner plus de temps pour partager le diagnostic

Comprendre ce qui devrait changer et pourquoi

Avancer thème par thème en identifiant les points d'accord et de divergence sur les constats puis les solutions

Un agenda révisé

Nous souhaitons tenir compte des premières réactions des organisations syndicales par rapport à l'agenda présenté le 19 décembre 2008

- 2 réunions de travail sur les constats et le diagnostic
 - Principaux constats effectués et partage sur les attentes des cadres
 - Présentation des pratiques des autres entreprises
 - ➔ Plan de travail, thème par thème, intégrant les points d'accord et de divergence sur les constats vus ensemble et les orientations qui en découlent

- 2 réunions d'approfondissement des principaux thèmes de la modernisation de la gestion et des rémunérations des cadres
 - La classification des emplois cadres
 - Le salaire fixe (composition et évolution)
 - La part variable individuelle
 - La gestion des parcours professionnels
 - ➔ Synthèse des nouvelles dispositions proposées intégrant, thème par thème, les points d'accord et de divergence


Un agenda révisé

Nous souhaitons tenir compte des premières réactions des organisations syndicales par rapport à l'agenda présenté le 19 décembre 2008

- 2 réunions sur les modalités d'accompagnement et de mise en place
 - L'accompagnement proposé (communication, formation des Managers et des cadres, accompagnement individuel)
 - Les modalités du choix et de la mise en œuvre
- 2 réunions de travail consacrées à :
 - La relecture des documents nécessitant des compléments/modifications (articles du statut, notes du manuel de gestion...)
 - Point sur le calendrier (consultation des OS, CHSCT, CE, délibération CA, approbation des tutelles)

Un horizon imposé


- Le Président nous a donné un cadre de travail clair et borné dans le temps :
 - Détendre le calendrier du projet (6 mois) pour se concerter sur les différents sujets à partir d'un programme de travail thématique
 - Terminer la concertation puis la consultation avec les IRP en vue d'une délibération du CA en juillet/septembre 2009 pour permettre une mise en œuvre au 1er janvier 2010



*Point d'avancement avec le Président sur les travaux accomplis avec les OS
courant avril 2009*

En conclusion

- La DRH s'engage à :
 - Prendre le temps nécessaire à l'explication et au partage des constats qui ont motivé les propositions
 - Faire le point avec les organisations syndicales sur les zones d'accord et de divergence concernant les constats effectués et les solutions envisagées
 - Ecouter les avis, propositions et idées des organisations syndicales
 - Retenir celles qui viendraient améliorer les dispositifs sans dénaturer l'esprit du projet



Une démarche ouverte, participative, constructive

Sommaire des réunions de travail sur le diagnostic

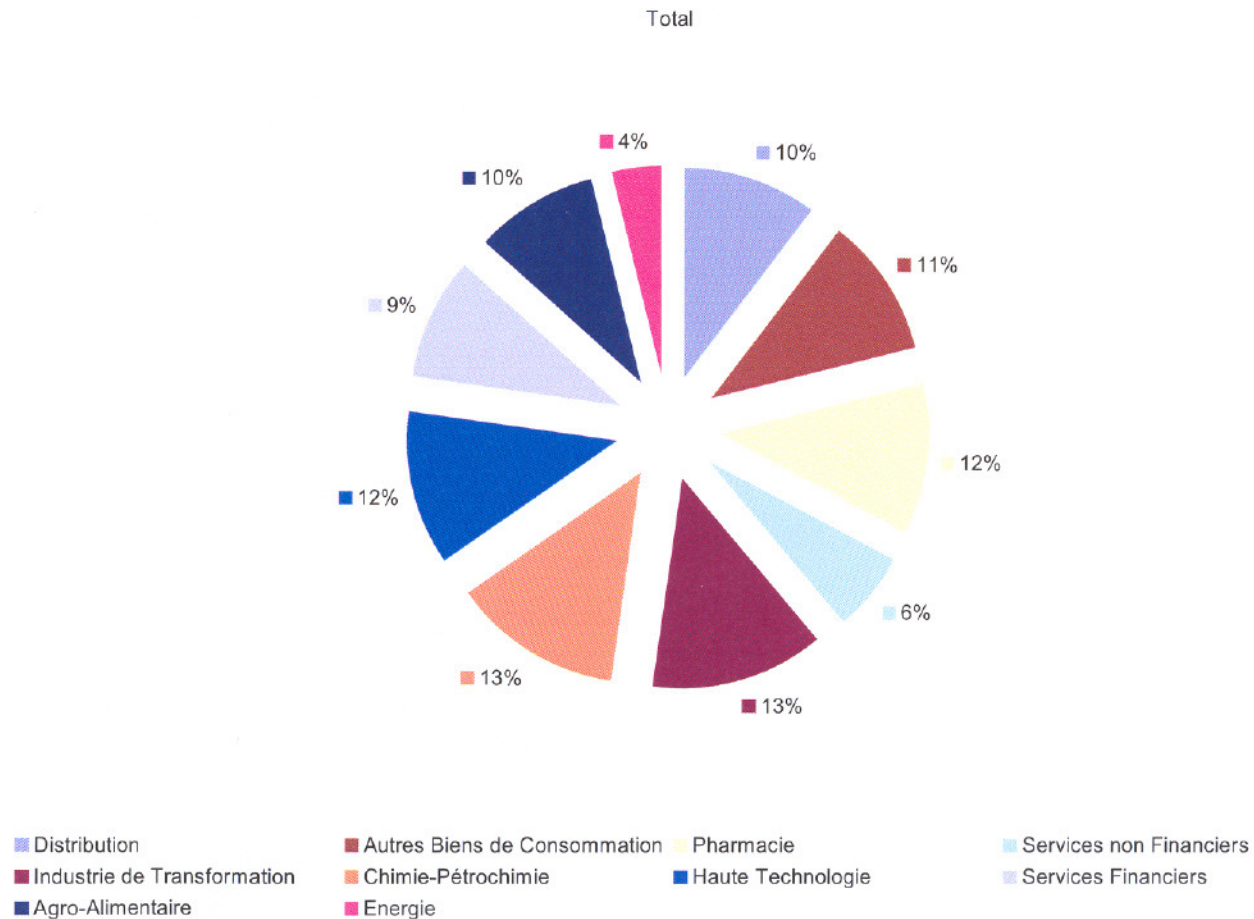
- 8 et 22 janvier 2009 :
 - Principaux constats effectués et partage sur les attentes des cadres
 - Etudes et analyses effectuées sur le positionnement des rémunérations des cadres
 - Constats et attentes des cadres exprimés lors des focus groupes de janvier 2008
 - Présentation des pratiques des grandes entreprises en matière de :
 - Gestion des rémunérations et des salaires
 - Gestion du variable et de la performance
 - Synthèse des constats effectués et des orientations qui en découlent

Synthèse des résultats de l'étude Hay



Source des données

- L'étude s'est basée sur un panel de comparaison constitué de 395 entreprises de moins de 100 M€ à plus de 5 Milliards dans les dix secteurs d'activité suivants :



Méthodologie

- Population couverte
 - **1 203 cadres** (Au 31/12/07, hors directeurs) en exercice chez ADP
 - **902 titulaires** positionnés dans l'étude, soit **75% de l'effectif ADP**
 - ⇒ des résultats significatifs car couvrant un large pourcentage de la population
- Valorisation des IK Nécessité
 - les IK N prises en compte sans revalorisation en équivalent de rémunération brute
 - Impact : sous estimation du salaire fixe de l'ordre de 1,5%
- « Avantage » spécifique ADP
 - Non prise en compte dans l'étude : absence de cotisation aux ASSEDICS par le salarié qui équivaut sur le marché à verser un salaire brut supérieur de l'ordre de 2%, en moyenne

Méthodologie

- Le Salaire fixe Aéroports de Paris dans l'étude Hay comprend les éléments suivants :
 - Traitement de base
 - Prime ancienneté
 - Prime de sujétion
 - Prime d'astreinte
 - 13ème mois, indemnité complémentaire
 - Gratification (7%)
 - SUFA/COFA
 - IKU
- Raccordement entre les intitulés de postes et les familles sur la base de la cartographie établie par Aéroports de Paris
- Médiane du marché : tous secteurs d'activité et toutes filières de métier confondues
- Positionnement de tous les cadres IIIA, IIIB et IV sur la base du nombre de points Hay, toutes filières confondues

Positionnement toutes filières confondues (hors COMEX et CODIR)

- **Salaire fixe (traitement de base + prime d'ancienneté + prime de sujétion + prime d'astreinte + 13^{ème} mois + indemnité complémentaire + part fixe gratification (7%) + SUFA & COFA + IK U+ IK N)**
 - Positionnement avec IK N très compétitif rapport au marché mais d'importantes disparités en fonction des responsabilités exercées vs âge et catégories
 - Forte dispersion autour de la médiane
 - Dégradation croissante avec le grade
- **Rémunération totale (salaire fixe + variable, hors intéressement, participation, ...)**
 - Positionnement compétitif
+ 1% par rapport à la médiane du marché
 - Dégradation du niveau de compétitivité à partir du niveau IIIB

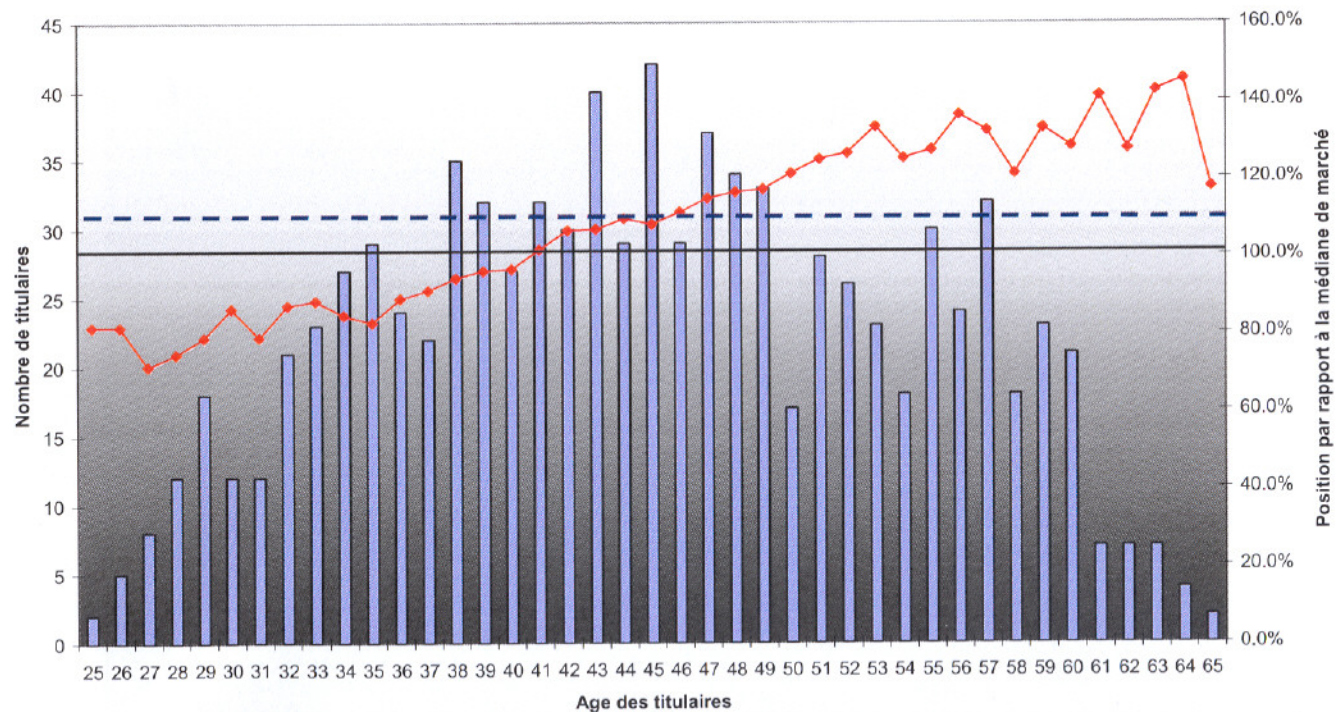
Constat global

- Faible lien niveau de rémunération/niveau de responsabilité
- Important chevauchement entre les catégories

Analyse liée à l'âge

- La dispersion du positionnement du salaire fixe est liée à l'âge
 - Certains éléments de la rémunération fixe sont liés à l'âge directement (traitement de base, SUFA) ou indirectement (prime d'ancienneté)
 - Ce n'est qu'à partir de l'âge de 40 ans qu'un cadre est au marché

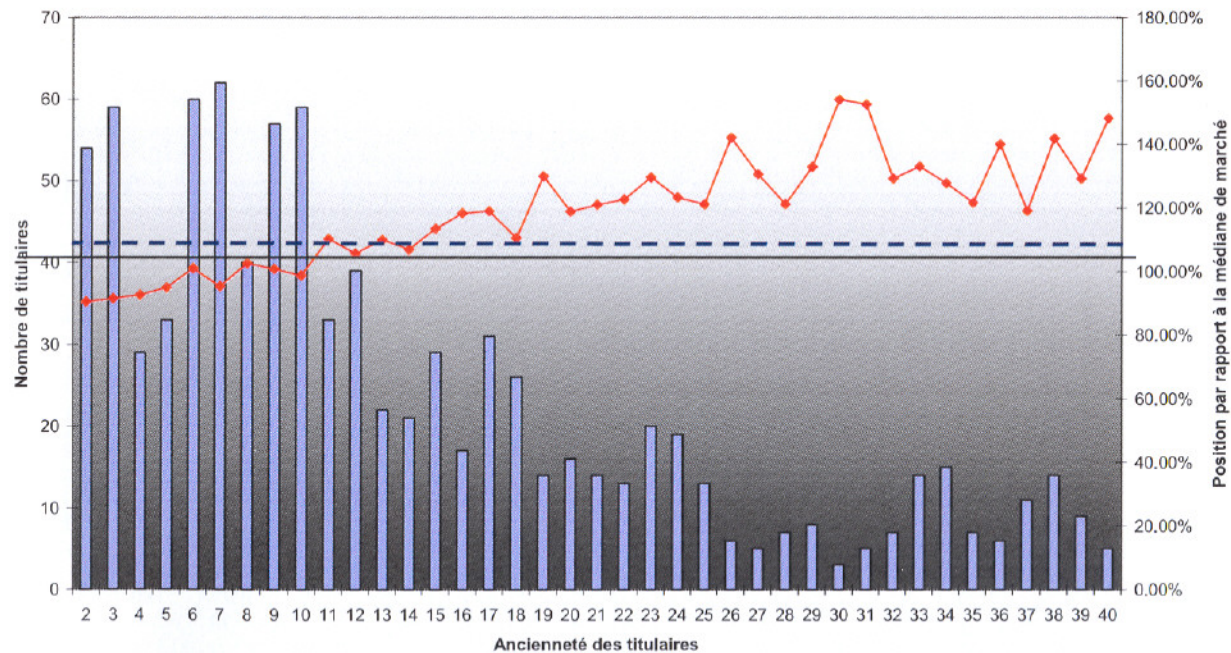
Correlation entre l'age des titulaires et leur positionnement par rapport à la médiane de marché
(Salaire de base)



Analyse liée à l'ancienneté

- La dispersion de positionnement des salaires fixes est également liée à l'ancienneté
 - L'ancienneté augmente avec l'âge en lien avec le faible taux de turn-over
 - Un cadre doit attendre 8 à 10 ans d'ancienneté pour être au marché

Corrélation entre l'ancienneté des titulaires et le positionnement par rapport à la médiane de marché (Salaire de Base)



Conclusion étude : Compétitivité des rémunérations

- L'étude de compétitivité des niveaux de rémunération Aéroports de Paris par rapport au marché a été réactualisée au 31 déc. 2007 dans le souci d'avoir, avant le lancement du projet, une meilleure appréhension de la compétitivité externe des rémunérations tant sur le salaire de base que la rémunération variable ainsi que le total monétaire
- Au global un positionnement satisfaisant en salaire fixe et en rémunération totale espèce
- **Une dégradation de la compétitivité, au fur et à mesure de la montée en classification, du fait de la non prise en compte du poids relatif du poste dans l'organisation et de la faiblesse de la part variable**

Préconisations

- Recréer de la cohérence et une hiérarchie des rémunérations en lien avec le poids des responsabilités, ce qui n'existe pas véritablement
- Construire les plages de salaire toutes familles confondues pour consolider l'équité et faciliter la mobilité
- Assurer un suivi régulier des niveaux de salaire du marché

Synthèse des constats effectués lors des focus groupes



Déroulement

- **Démarche conduite en décembre 2007 / janvier 2008 :**
 - Entretiens préalables avec 6 membres du Comex
 - Enquête préalable remplie avant les focus groupes et dont les résultats ont été présentés en ouverture des réunions
 - Animation de 9 Focus Groupes de 3 heures chacun réunissant 82 cadres IIIA et IIIB sur Orly, Roissy et Raspail, sur un échantillon cible représentatif de 107 cadres
 - Critères pris en compte pour constituer l'échantillon :
 - Age et ancienneté
 - Hommes/Femmes
 - Sites
 - Directions
 - Introduction des réunions par la présentation des résultats d'une enquête d'opinion renseignée fin décembre 2007 par 84 cadres
 - Entretiens avec 9 Managers (cadres IV)

Extraits des principaux résultats du questionnaire Engagement (présentés aux OS le 20 février 2008)

■ Formation et évolution professionnelle : des résultats plus mitigés

■ Il existe une attente et une motivation


Q23. Je suis prêt(e) à accepter une mobilité géographique pour accélérer mon évolution professionnelle 64%

■ Mais des insatisfactions

Q13. J'ai suffisamment d'occasions de perfectionner mes compétences et d'en acquérir de nouvelles 57%

Q24. Dans ma fonction, je peux bénéficier d'opportunités d'évolution professionnelle 44%

Pourcentage en retrait par rapport à ce qui peut être observé traduisant une attente, notamment en matière de développement professionnel et de gestion des carrières



Extraits des principaux résultats du questionnaire Engagement (présentés aux OS le 20 février 2008)

- Des dispositifs de rémunération plutôt bien connus

Q19. Je connais bien les dispositifs de rémunération des cadres d'ADP 65%

- Mais une insatisfaction très marquée

Q22. J'estime que je suis équitablement rémunéré(e) en comparaison avec d'autres collègues ayant un niveau de responsabilité comparable 29%

Q21. Ma rémunération reflète ma contribution individuelle 27%

Q20. La politique de rémunération d'ADP me paraît motivante et cohérente 6%

Un résultat très en retrait des résultats constatés dans les autres entreprises

Principaux constats des Focus Groupes

- **Cependant les facteurs de motivation des cadres sont nombreux mais sans lien direct avec la rémunération :**
 - Intérêt du travail
 - Dynamisme du secteur
 - Possibilité de changer de fonction régulièrement
 - Moyens et envergure des chantiers
 - Sécurité de l'emploi
 - Bonne situation économique de l'entreprise

Principaux constats des Focus Groupes

- **Un large consensus pour juger le système de rémunération :**
 - Archaïque et dépassé :
 - Des principes fixés dans les années 50
 - Décalage par rapport aux pratiques de gestion des grandes entreprises
 - Sédimentation au fil du temps
 - Inadapté pour certains publics
 - Jeunes diplômés
 - Spécialistes/experts activités nouvelles
 - Inéquitable
 - Jeunes/seniors
 - Egalitaire, du fait d'automatismes, et ne reconnaissant pas la contribution individuelle
 - Complexe, opaque et rigide (et donc systématiquement contourné)
 - Rémunération peu lisible
 - Compensation du traitement de base par d'autres éléments
 - Démotivant et peu incitatif à la performance
 - Montant de gratification trop faible
 - Fragile juridiquement
 - Cas des IKN

Principaux constats des Focus Groupes

Une nécessité : faire évoluer les éléments individuels de rémunération



En rouge : à réformer

En rouge et italique : avis partagé

Principaux constats des Focus Groupes

■ Gestion des salaires

- Une grille qui...
 - Rémunère l'âge plutôt que les compétences
 - Ne traduit pas la production d'une performance
 - Défavorise les plus jeunes (problèmes d'attraction et de fidélisation) et inquiète les seniors dont l'âge de départ en retraite augmente et dont la mobilité est faible
 - Entretient et renforce un sentiment général d'inéquité
 - N'incite pas au dépassement et peut être démotivante
 - Pose des problèmes entre catégories (2C2/IIIA; IIIB/IV)
 - Engendre une gestion bureaucratique et opaque
- Des outils dévoyés utilisés pour compenser les rigidités de la grille à l'embauche (IK N, SUFA, reprise d'ancienneté...)

Principaux constats des Focus Groupes

- **Des jeunes cadres très critiques et qui doutent de leur avenir dans l'entreprise**
 - Un problème de confiance et un doute sur « la parole donnée »
 - Une absence de transparence à l'embauche
 - Le sentiment de décrocher en début de carrière
 - Une critique forte du système en place et d'un contrat fondé davantage sur la patience que sur le mérite
 - Une absence de perspectives de carrières
 - Des secteurs où il devient difficile d'attirer des talents et les fidéliser

Principaux constats des Focus Groupes

- **Des cadres en milieu de carrière qui s'accommodent plus facilement du système en place**
 - Progression dans la grille
 - Avantages familiaux et facilités
 - Ancienneté
 - Recherche d'une situation moins stressante

Cependant, la plupart des cadres critiquent la rigidité et l'opacité du système et souhaitent qu'il évolue vers plus de souplesse et de transparence

Principaux constats des Focus Groupes

- **Rémunération variable**
 - Une Gratification de fin d'année dont le montant (1017 euros en moyenne par an pour les cadres A et 1460 pour les Cadres B) ne permet pas d'inciter et de reconnaître une performance individuelle et dont l'utilisation n'est pas optimale
 - Déconnection entre la gestion par objectifs et la rémunération qui en découle
 - Objectifs fixés trop tardivement dans l'année
 - Difficultés dans certaines activités à fixer des objectifs
 - Un variable collectif (Intéressement) peu lisible, déconnecté de l'activité quotidienne et inadapté aux activités supports ou de certains secteurs

Principaux constats des Focus Groupes

Une gestion opaque des cadres

■ Gestion des emplois

- Des groupes (IIIA, IIIB et IV) vécus comme des « cases » rigides et qui emprisonnent par manque de visibilité sur les possibilités d'évolution professionnelle

Principaux constats des Focus Groupes

Une gestion des carrières à organiser

- **Gestion des carrières et mobilité professionnelle**
 - Un motif de satisfaction pour ceux qui en ont bénéficié
 - Mais les mobilités professionnelles reposent davantage sur des réseaux internes que sur des procédures transparentes et générales
 - Des pratiques de gestion des carrières balbutiantes et peu organisées
 - Une gestion des carrières qui ne repose pas que sur le développement des compétences
 - Une gestion du personnel qui ne reconnaît pas la filière de l'expertise et des parcours professionnels pour des spécialistes fonctionnels

Principaux constats des Focus Groupes

- **Des Managers qui s'estiment déresponsabilisés...**
 - Une politique de « quotas » et de « moyennes » qui les incite au « saupoudrage »
 - Une culture du « pas de vague » qui n'incite pas à faire des choix
 - Un variable peu significatif et, dans la pratique, peu discriminant
 - Des Directeurs interventionnistes et très régulateurs
 - Une tendance à la centralisation depuis quelques années (malgré les orientations affichées)
 - Une relation exclusive DRH / IRP qui donnent aux cadres l'impression d'être écartés
 - Des représentants du personnel souvent mieux informés que les Managers

Principaux constats des Focus Groupes

- ... Et qui ont besoin de cadrage pour assumer des responsabilités nouvelles
 - Variable plus incitatif :
 - *Pour qui ?*
 - *Sur quel fondement ?*
 - *Combien ?*
 - *A quelle fréquence ?*
 - *En fonction de quel niveau de performance ?*
 - *Comment fixer les bons indicateurs ?*
 - Gestion des carrières et de la mobilité :
 - *Quels parcours ?*
 - *Quel intérêt pour les Managers de jouer le jeu ?*
 - *Quel degré de transparence et quelles garanties ?*
 - *Quel accompagnement ?*

Attentes exprimées

- **Il existe une aspiration à la modernisation du système...**
 - Sortir de la grille d'avancement et revaloriser le salaire de base
 - Revoir le variable et le rendre plus incitatif
 - En finir avec l'opacité de gestion
 - Organiser la gestion des carrières par famille professionnelle
 - Responsabiliser les Managers et valoriser une culture plus managériale

- **... Mais à la condition**
 - D'un engagement clair et ferme de la Direction
 - D'orientations cohérentes et partagées du haut vers le bas
 - De garanties sur le maintien d'avantages salariaux
 - D'un contrat gagnant - gagnant
 - D'une remise en cohérence de la hiérarchisation des rémunérations cadres
 - D'un échéancier précis du projet et de points réguliers d'avancement
 - Du maintien des traits positifs de la culture Aéroports de Paris

En conclusion, rappel des points forts exprimés lors de la démarche d'écoute

Rappelons en les principaux résultats

- Les Cadres sont fortement engagés mais leur motivation ne trouve pas sa source dans le système de rémunération en place
- Au contraire, celui-ci est largement perçu comme archaïque, inéquitable, complexe et démotivant
- Les jeunes cadres sont très critiques et doutent de leur avenir dans l'entreprise
- Tous les outils de gestion individuelle des cadres (salaire, variable, carrière) sont à revoir, à la différence des avantages collectifs et l'environnement de travail jugés satisfaisants
- Les Managers s'estiment déresponsabilisés
- Les cadres aspirent largement à un changement de leur système de rémunération, mais sous certaines conditions d'équité et de transparence