

Aéroports de Paris

Ambition Cadres

Réunion avec les Organisations Syndicales – 20 février 2009

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

Pour mémoire, l'agenda révisé présenté lors de la réunion du 8 janvier

- 2 réunions de travail sur les constats et le diagnostic : Réalisé
 - 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 : Réalisé
 - La mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération :
 - Salaire fixe (composition et évolution)
 - Part variable individuelle
 - Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles
 - ➔ Synthèse des nouvelles dispositions proposées intégrant, thème par thème, les points d'accord et de divergence

Pour mémoire, l'agenda révisé présenté lors de la réunion du 8 janvier

- 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)

Rappel du sommaire des réunions de travail réalisées

- 8 et 22 janvier 2009 : Réalisé
 - 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 pourraient en découler
- 5 février 2009 : Réalisé
 - Classification des emplois cadres
 - = Définition du niveau de responsabilité d'un poste : comment ? Pourquoi ?
Quelle application pour Aéroports de Paris ?
 - = Présentation du projet de définition des niveaux de classification des postes de cadres

Sommaire de la réunion du 20 février 2009

- Analyse des observations/documents transmis par : CFTC, CFE CGC, UNSA SAPAP
- Principes directeurs de la politique de rémunération proposée
- Composantes de la rémunération
- Mise en oeuvre d'une nouvelle politique de rémunération et rôle des parties prenantes
 - Salaire fixe
 - Part variable individuelle

Partie I – Première analyse des propositions/observations des Organisations Syndicales (*) remises lors de la réunion de concertation du 5 février 2009

() CFE CGC – CFTC – UNSA SAPAP*

Synthèse des thèmes abordés par les OS	Éléments de propositions/réponses direction
<p>Réticences sur la coexistence de 2 <u>corps de règles statutaires distinctes</u> : source de dysfonctionnements, de division du personnel au sein d'une même catégorie, ...</p> <p>CFE/CGC : Pour une modernisation en "douceur" du statut actuel sans le démanteler. Ex: revoir la grille des salaires jugée obsolète et le système de notation inefficace (position partagée par FO)</p>	<p>Maintien du Statut pour tous les salariés de l'entreprise. Intégration d'articles complémentaires relatifs aux nouvelles dispositions applicables de manière optionnelle aux cadres présents dans l'entreprise.</p> <p>Il ne s'agit pas de diviser le personnel mais de laisser le choix au salarié de pouvoir être géré selon un corps de règles. La période d'adhésion élargie permettra aux cadres d'apprécier la situation et de basculer le cas échéant.</p> <p>Volonté de simplifier pour les managers la gestion du double système, exemple : alignement des calendriers et des outils de gestion (ex : 1 seul fichier traitant des augmentations individuelles et des avancements, informatisation des supports d'appréciation et de fixation des objectifs, ...) et de dates de paiement (augmentations individuelles en janvier et part variable en avril)</p>

Simplification de la structure de rémunération / Modalités de transposition dans le système envisagé

UNSA/SAPAP - Avoir le détail de toutes les sujétions et de leur positionnement dans la nouvelle structure de rémunération: salaire fixe ou part variable ?

Connaître les modalités de transfert de la situation actuelle à la situation future (prise en compte du salaire annuel ?)

Veiller à une intégration maîtrisée et évolutive des primes liées à l'ancienneté et à la situation familiale (SUFA/COFA)

Quid des évolutions de situation familiale (SUFA) et du trajet -éloignement ou rapprochement du lieu de travail (IK) ?

Points traités en réunion du 20 février 2009 : se reporter à la partie "composantes de la rémunération"

13ème mois

UNSA/SAPAP : Quel est son mode de calcul ? Au prorata temporis ?

La prime de treizième mois correspondrait au montant du salaire fixe mensuel pour les salariés présents pendant toute l'année civile. Même proratisation que dans le système actuel : *"la prime est calculée prorata temporis, toute fraction de mois de présence égale, ou supérieure à 14 jours de calendrier étant comptée pour un mois complet, toute fraction de mois de présence inférieure à 14 jours n'étant pas retenue."* (art. 26 du Statut)

Méthode de positionnement dans les plages de salaires/Comparaison par rapport au marché

CFTC - Pesée de poste servant au positionnement dans la plage de salaire : La méthode Hay valorise les postes sur des critères de gestion de budget ou d'encadrement des effectifs : Comment éviter que des postes n'ayant pas ces critères, mais tout aussi importants, ne soit pas sous-évalués ?

Quid de la garantie d'équité interne dans le positionnement dans la plage de salaire ?

UNSA/SAPAP -Comparaison par rapport au marché : quid des évolutions rapides? ex : secteur de l'immobilier à la baisse ou secteur de l'énergie à la hausse. Comment se fera l'ajustement ?

Points traités en réunion du 5 février 2009 : présentation de la méthodologie de description et d'évaluation des postes
La DRH assurera un suivi annuel des niveaux et pratiques de rémunération sur le marché en participant à des enquêtes conduites par des cabinets extérieurs spécialisés. Les besoins d'ajustement/rattrapage sur certaines populations seront identifiés au travers d'une veille tout au long de l'année, des résultats des enquêtes de salaire, de la remontée d'informations des RRH opérationnels et de DRHC :

- 📖 analyse des causes de départ,
- 📖 difficultés récurrentes à recruter.

La définition du budget alloué tiendra compte de ces éléments.

Système d'avancement / Augmentation Individuelle / Entretien d'évaluation et professionnel

CFTC - Responsabilisation des managers dans la gestion salariale : Comment assurer l'objectivité et la cohérence ?

S'assurer que c'est bien le manager N+1 qui fait la proposition et que son avis est pris en compte dans la décision finale (le cas échéant, il ya risque de dé crédibilisation du manager).

UNSA/SAPAP : comment garantir l'impartialité et la rigueur dans l'entretien d'appréciation et professionnel ?

Quel système d'augmentation individuel ?

L'avancement se fera-t-il sur une notation ?

Préciser le système d'appréciation.

Des filières seront-elles mises en place ?

Tenir compte de la compétence liée à l'expérience de l'âge.

Y aura-t-il une courbe de Gauss (progression rapide pour les jeunes et étalée pour les seniors ?)

Depuis 2007, l'entreprise s'est engagée dans la voie de la professionnalisation des managers, notamment au travers de l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP). Plus de 50% de la population cible a suivi en 2008 les ateliers d'appropriation sur l'EAP et les formations seront poursuivies en 2009. Les efforts se poursuivent en 2009 par une enquête de perception et un audit de contenu des supports d'entretien annuel.

Le processus d'appréciation a été formalisé avec le souci de responsabiliser le manager n+1. Il intègre une réunion de préparation de la campagne d'appréciation, à l'initiative du RRH de Direction, avec les Directeurs et les Managers afin de rappeler les bonnes pratiques et d'avoir en amont un regard croisé sur les cadres.

Système d'avancement / Augmentation Individuelle / Entretien d'évaluation et professionnel (suite)

CFE/CGC : Système de promotion actuel lié à l'affectif, la progression de carrière doit être adaptée à l'allongement de la durée du travail

Un budget d'augmentation individuelle (AI) sera attribué par Direction.

Les augmentations individuelles seront fonction du niveau d'appréciation du collaborateur par le manager n+1 (degré de maîtrise du poste démontré au cours de l'année précédente et compétences démontrées à travers l'exercice de la fonction aboutissant à un positionnement sur 4 niveaux) et de la position du salaire dans la plage de salaire correspondant au niveau de classification du poste -> des perspectives de gains différenciées.

A cela s'ajoutent les augmentations générales (AG) accordées à tous les salariés.

Ancienneté

UNSA/SAPAP - La volonté de remettre en cause les augmentations liées à l'ancienneté ne doit pas être dévoyée et pénaliser les "anciens".

L'objectif étant de reconnaître et de valoriser la contribution individuelle de chaque cadre, il n'est pas envisagé de maintenir la "majoration pour ancienneté" (cf majoration de 1% du traitement de base, par année d'ancienneté acquise, avec un maximum de 21%).

L'ancienneté financière acquise sera réintégrée dans le salaire fixe au moment de l'adhésion, puis les augmentations individuelles se feront selon le mécanisme décrit ci-dessus.

Cependant, le positionnement du salaire d'un cadre dans la plage de salaire tiendra compte de différents facteurs objectifs tels que le niveau d'expérience, la maîtrise des compétences démontrées liées au poste et les contributions apportées.

Il est rappelé que le salaire fixe d'un salarié ne peut jamais diminuer (disposition légale)

Ancienneté (suite)

UNSA/SAPAP - La volonté de remettre en cause les augmentations liées à l'ancienneté ne doit pas être dévoyée et pénaliser les "anciens".

A noter que le salaire fixe d'un cadre en début de carrière, avec peu d'expérience professionnelle, se positionnera plutôt dans le bas de la plage de salaire : en revanche, le salaire fixe d'un cadre ayant d'importantes responsabilités managériales ou ayant une expertise confirmée, une longue expérience professionnelle, se positionnera plutôt dans le haut de la plage de salaire.

Dans les deux cas, ils devront être correctement positionnés en termes d'équité interne et de compétitivité par rapport au marché.

Part variable

CFTC - Déclinaison des objectifs en cascade : comment garantir les moyens et conditions de mise en œuvre nécessaires à la réalisation des objectifs?

Comment mettre en œuvre les 3 axes de performance pour tous les postes sans favoriser certains au regard de leur spécificité ?

Performance économique -Efficacité opérationnelle et management -Qualité des prestations/satisfaction des clients internes et externes

UNSA/SAPAP - ne considère pas que ce soit tant le niveau de la part variable (jugé faible par la direction) qu'il faut augmenter que l'équité dans son mode d'attribution.

Contre une part variable exponentielle (établissement d'un seuil et d'un plafond).

Points traités en réunion du 20 février 2009 : se reporter à la partie "rémunération variable".

Afin de garantir l'alignement des objectifs sur la stratégie de l'entreprise et d'assurer une cohérence entre les entités sur le niveau de difficulté d'atteinte des objectifs, chaque directeur réunira ses collaborateurs N-1 afin (à partir de la note de cadrage de la Direction Générale lançant la campagne d'objectifs) de dégager les grands axes à décliner pour sa direction.

Une réunion de mise en cohérence des objectifs au sein de chaque direction sera également pour s'assurer du respect des principes.

Aujourd'hui, ce que rémunère le fixe et ce que rémunère le variable n'est pas clair pour tous et il arrive que l'on paye l'un à travers l'autre.

Part variable (suite)

UNSA/SAPAP - Doit servir à récompenser plus les compétences et l'expertise que les diplômes.

Veiller à ne pas bloquer les seniors.

Veiller à ce qu'il y ait de la transparence en période de crise quand les objectifs ne sont pas atteints.

CFE/CGC : Mode d'attribution de la part variable trop subjectif, améliorer les moyens alloués à la réalisation des objectifs

Demain :

- un **salaire fixe** qui rémunère, en fonction du niveau de classification du poste, le degré de maîtrise du poste, les compétences de chaque cadre mises en œuvre dans l'exercice de leur fonction, la manière dont le cadre exerce ses responsabilités et/ou démontre son expertise dans son poste
- une **part variable** qui rémunère la contribution de chaque cadre à la performance de l'entreprise, mesurée par les résultats qu'il atteint au regard de ses objectifs individuels de performance

Cartographie de l'ensemble des postes de cadres / Revue des carrières

UNSA/SAPAP : Circuits et filière à identifier en commun avec les OS.
Prise en compte de la formation professionnelle et sociale.

Revue de carrières : tous les 3 ans avec un médiateur si nécessaire.

Les revues de carrières (*), telles qu'elles sont proposées dans le projet en cours de présentation aux OS par DRHC se tiennent à une périodicité annuelle, les dossiers des collaborateurs sont étudiés dès lors qu'ils occupent leur poste depuis plus de 2 ans, ce qui répond à la demande d'analyse tous les trois ans.

Les revues sont animées, pilotées par DRHC qui coordonne également le suivi des orientations proposées en revue.

La présence de la DRH garantit la mise en œuvre d'un dispositif qui veille à aboutir à une perception partagée, **fondée sur des regards croisés au sujet des compétences des cadres** acquises par l'expérience et/ou la formation et les orientations possibles.

() non liées au projet Ambition Cadres, démarche engagée à titre expérimental depuis 2007*

Cartographie de l'ensemble des postes de cadres / Revue des carrières (suite)

CFE/CGC : Souhaite moins d'opacité sur les possibilités d'évolution et les postulations réellement ouvertes à tous. La carrière des cadres est liée à la courtisanerie, à l'appartenance à un réseau et non aux compétences

Le système de libre postulation reste d'actualité, les dispositifs de gestion des cadres proposés visent à renforcer la transversalité et la prise en compte de l'ensemble des compétences présentes dans l'entreprise, y compris celles des collaborateurs qui ne se font pas connaître sur les affichages.

Les affichages, et le dispositif de revue de carrières contribuent à favoriser la transversalité, le repérage et la valorisation des compétences.

L'entreprise a débuté un travail visant une égale reconnaissance, à niveau de contribution équivalent, des postes d'expertise et des postes de management. Le modèle de gestion par les chemins de carrière permettra de gérer les évolutions de carrière à travers des parcours et des passerelles entre les postes d'expertise et de management.

Management / Organisation du travail

Management

CFE/CGC : Instaurer des règles de management répondant à l'augmentation du stress au travail

Former le management (cadres IV) aux méthodes de management et aux objectifs d'ADP

Améliorer la communication entre cadres IV et UO

Valoriser les cadres par la délégation et l'autonomie

Organisation du travail

CFE/CGC : Ouverture de négociations sur l'organisation du travail à ADP

La hiérarchie est vécue comme trop lourde et complexe : multiplication des interlocuteurs pour une même opération, lourdeur des procédures, absence de concertation...

Conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Un plan ambitieux d'accompagnement des Managers a été retenu pour permettre l'évolution des pratiques managériales.

Un accompagnement formation récurrent sur 3 ans :

☞ sur la gestion par objectifs (tous les cadres)

☞ sur l'appréciation de la maîtrise du poste, la gestion des salaires et le développement professionnel (pour les encadrants)

☞ sur la découverte des nouveaux outils de gestion en ligne des salaires, du variable et des carrières (self service sur internet)

La possibilité d'accompagnements individuels professionnalisés en cas de besoin

En parallèle, **mise en place assistance technique, support RH** pour :

☞ répondre aux questions individuelles des cadres lors du choix,

☞ accompagner les Managers sur l'appropriation des outils et processus lors de la mise en place.

Organisation du travail : réflexion spécifique à conduire s'intégrant dans un contexte global

Seniors	
CFE/CGC : Mise en place d'un parcours pour les seniors + système de transmission du savoir par les seniors	Négociation spécifique à conduire en 2009
Formation	
CFE/CGC : Les cadres demandent plus de formation. Regret d'un défaut de formation de longue durée. Formation des cadres de + de 50 ans	<p>En 2008, les formations au "management" ont représenté près de 27 000 heures pour une prévision de 20 600 heures.</p> <p>Le plan de formation 2009 prévoit 35 000 heures de formation dans le domaine du management.</p> <p>Réflexion à intégrer dans le cadre de la négociation sur les seniors en 2009</p>

Partie II – Principes directeurs et enjeux de la politique de rémunération proposée



Principes directeurs de la politique de rémunération proposée

- Offrir aux cadres un niveau de rémunération en ligne avec le **marché** tout en préservant **l'équité interne**
- Reconnaître les **responsabilités** et les **résultats** de chaque cadre et rémunérer sa contribution individuelle de manière objective
- Associer les cadres à la **performance** de l'entreprise
- Intégrer et développer des **talents** qui nous apportent les compétences dont nous avons besoin

Enjeux de la politique de rémunération

- Lors de la précédente réunion consacrée à l'évaluation des postes, mais aussi dans les résultats de l'enquête marché présentée lors de la première réunion, il ressort clairement qu'un des enjeux prioritaires de la politique de rémunération d'Aéroports de Paris consiste à :

- Recréer de la cohérence et une hiérarchie des rémunérations en lien avec le poids des responsabilités, ce qui n'existe pas véritablement



2 nécessités :

- 1. Revoir la structure et les composantes de la rémunération*
- 2. Revoir la manière dont la politique de rémunération est gérée et mise en oeuvre*

Ce qui changerait

- **Lors de la mise en place du nouveau système de gestion des rémunérations**
 - Un nouveau salaire fixe reconstitué qui rémunère essentiellement les compétences et la manière d'exercer ses responsabilités dans son poste
 - Un salaire fixe annuel positionné dans une plage de salaire large correspondant au niveau de classification du poste et permettant une large progression individualisée du salaire
 - Une mise à niveau des rémunérations tenant compte des responsabilités exercées et du positionnement par rapport au marché



Repartir sur une base claire pour mieux gérer les salaires

Ce qui changerait

- **Une fois le système mis en place**
 - Un salaire fixe pouvant évoluer grâce à des augmentations individuelles plus fréquentes et individualisées en fonction de l'appréciation de la tenue du poste
 - Une nouvelle rémunération variable rétribuant la performance et les résultats individuels en fonction de l'atteinte d'objectifs prédéfinis
 - Le maintien des augmentations générales pour tous



Un système plus souple reconnaissant mieux les contributions individuelles et le développement des compétences dans le poste

Partie III – Composantes de la rémunération



Pourquoi souhaitons-nous revoir la structure de rémunération ?

- Aujourd'hui ce que rémunère le fixe et ce que rémunère le variable n'est pas clair pour tous et il arrive que l'on paye l'un à travers l'autre



Demain :

Un salaire fixe qui rémunère, en fonction du niveau de classification du poste

- *Le degré de maîtrise du poste et les compétences démontrées de chaque cadre dans l'exercice de ses fonctions*
 - *La manière dont le cadre exerce ses responsabilités et/ou démontre son expertise dans son poste*

Une part variable qui rémunère :

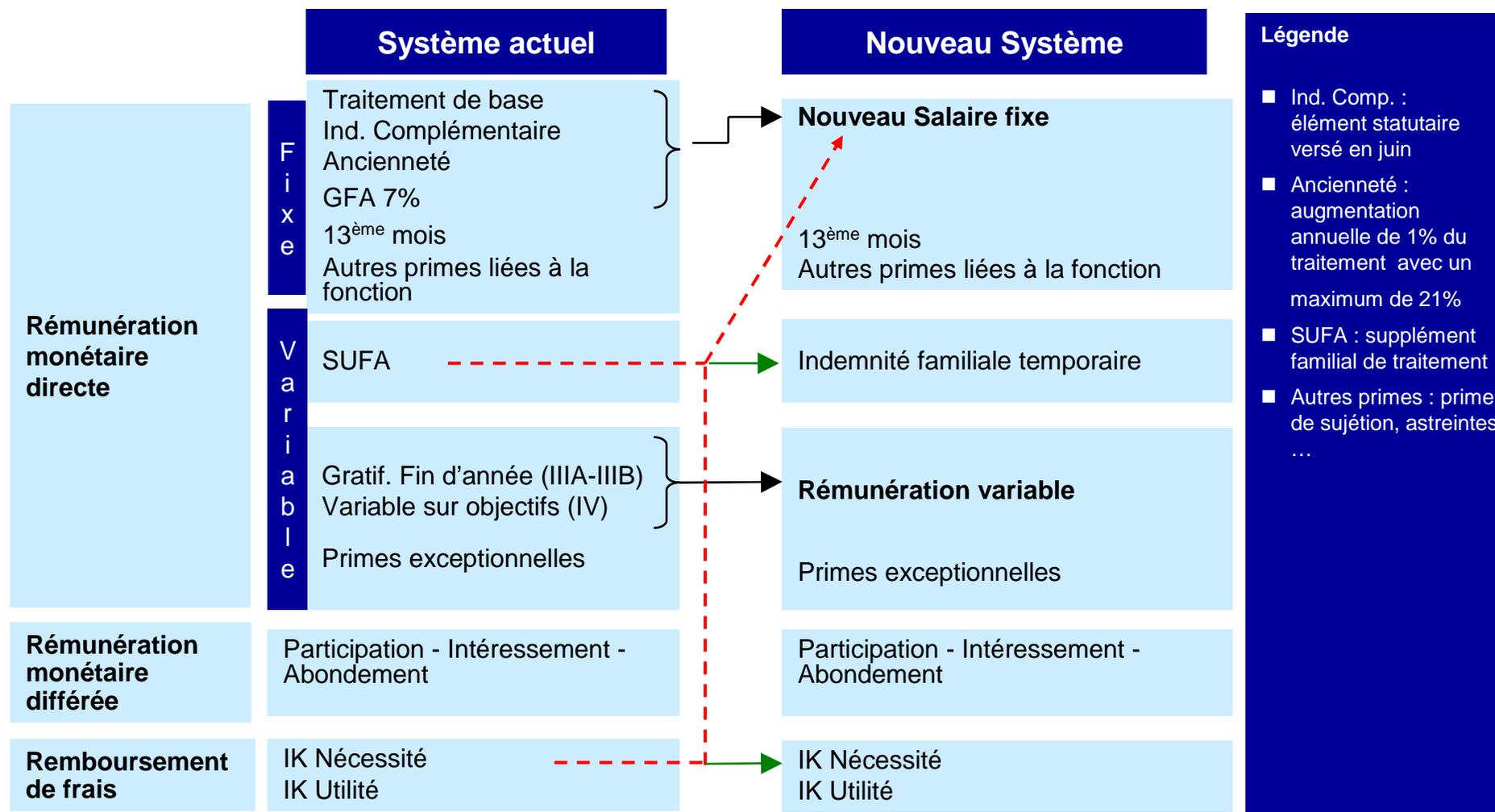
- *La contribution de chaque cadre à la performance de l'entreprise, par les résultats qu'il atteint au regard de ses objectifs individuels de performance*

De quoi demain la rémunération sera-t-elle composée ?

Décomposition de la rémunération :

Rémunération monétaire directe	Fixe	Salaire fixe 13ème mois Autres primes <u>liées à la fonction</u> (ex: astreintes, ...)
	Variable	Part Variable Primes exceptionnelles
Rémunération monétaire différée		Participation – Intéressement Abondement
Remboursement de frais		IK Nécessités liées aux déplacements professionnels IK Utilités liés aux trajets domicile/lieu de travail

De quoi demain la rémunération sera-t-elle composée ?



A noter que le principe d'Indemnité de Fin de Carrière (IFC) n'est pas remis en cause

Que devient le SUFA / COFA ?

- Le SUFA/COFA s'intègre dans le nouveau salaire fixe reconstitué

- Que se passe-t-il si le nouveau salaire fixe reconstitué dépassait la médiane du marché du fait du montant du SUFA / COFA ?
 - La différence entre le salaire fixe reconstitué et la médiane constituerait une **Indemnité Familiale Temporaire**,

 - Cette indemnité fixe et non revalorisée s'éteindrait quand les conditions initiales de l'octroi de l'avantage ne seront plus remplies : autrement dit, quand les enfants auront atteint l'âge de 20 ans.

Que devient la prime d'ancienneté ?

- La prime d'ancienneté s'intègre au niveau atteint au moment du basculement dans le nouveau salaire fixe reconstitué des Cadres qui choisissent d'adhérer au nouveau système de rémunération

Partie IV – Nouveau Salaire fixe



Ce qu'il faut retenir sur le nouveau salaire fixe

Demain, le nouveau salaire fixe dépendra de 3 éléments :

Le poste

Le salaire fixe est déterminé en fonction du niveau de responsabilité du poste reflété par le niveau de classification (vu lors de la dernière réunion)

Le marché des rémunérations

Le salaire fixe est lié au niveau des rémunérations pratiquées sur le marché dans la plage de salaire correspondant au niveau de classification du poste

Le degré de maîtrise du poste

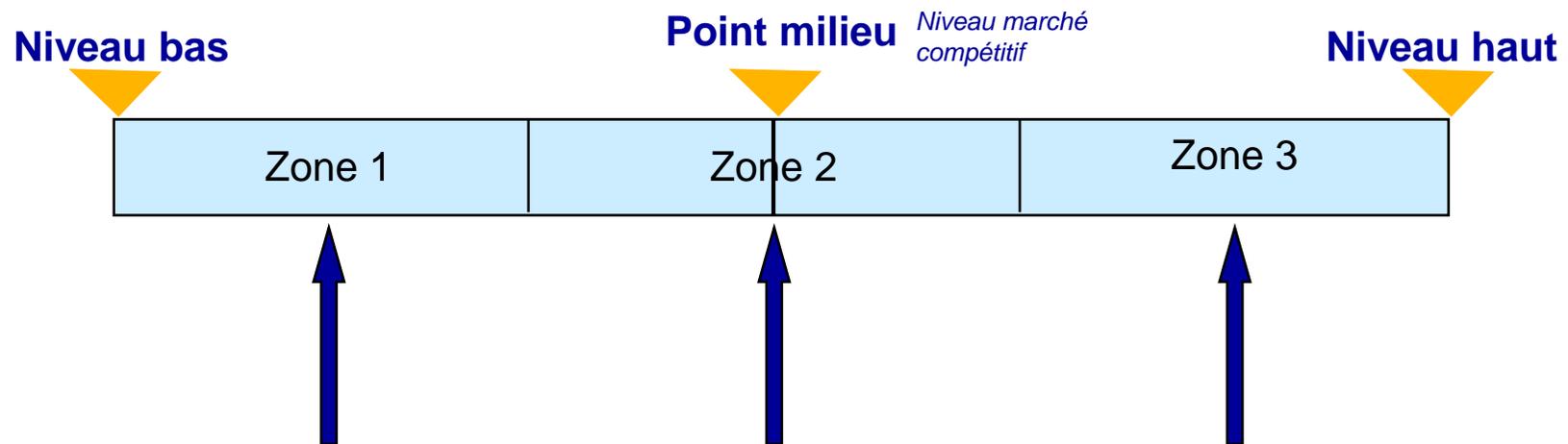
Le salaire fixe augmente par des augmentations individuelles proposées par le manager à l'issue de l'EAP et liées à l'évolution de la maîtrise du poste

A cela s'ajoutent les augmentations générales accordées à tous les salariés

EAP : Entretien d'Appréciation et Professionnel

Des plages de salaire calées sur les niveaux de classification et tenant compte du marché des rémunérations

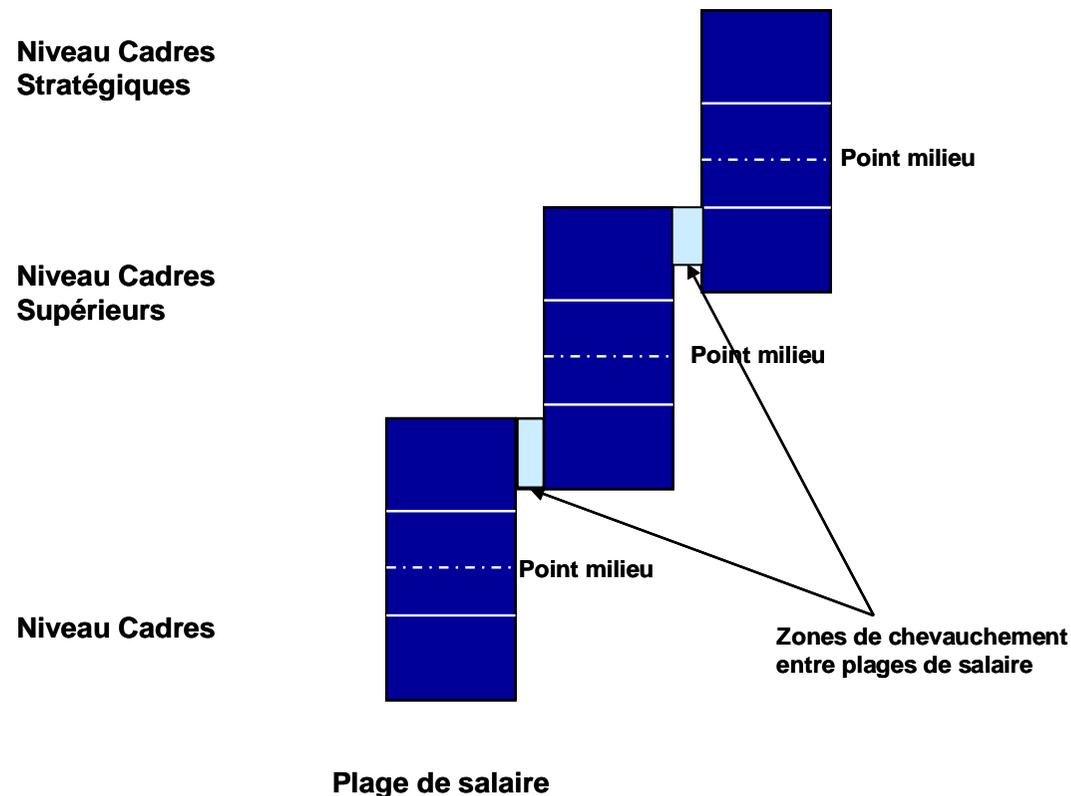
Des plages de salaire *compétitives*, construites à partir des données de marché



Chaque plage de salaire est partagée en 3 zones qui serviront de base aux positionnements individuels des salaires en vue des révisions salariales annuelles individuelles

Des plages de salaire calées sur les niveaux de classification et tenant compte du marché des rémunérations

Un chevauchement entre les plages de salaire est prévu afin de permettre de passer d'une plage à une autre lors d'un changement de niveau de classification



Une même plage de salaire pour les postes de niveau de responsabilités équivalent

Un point milieu reflétant la médiane du marché

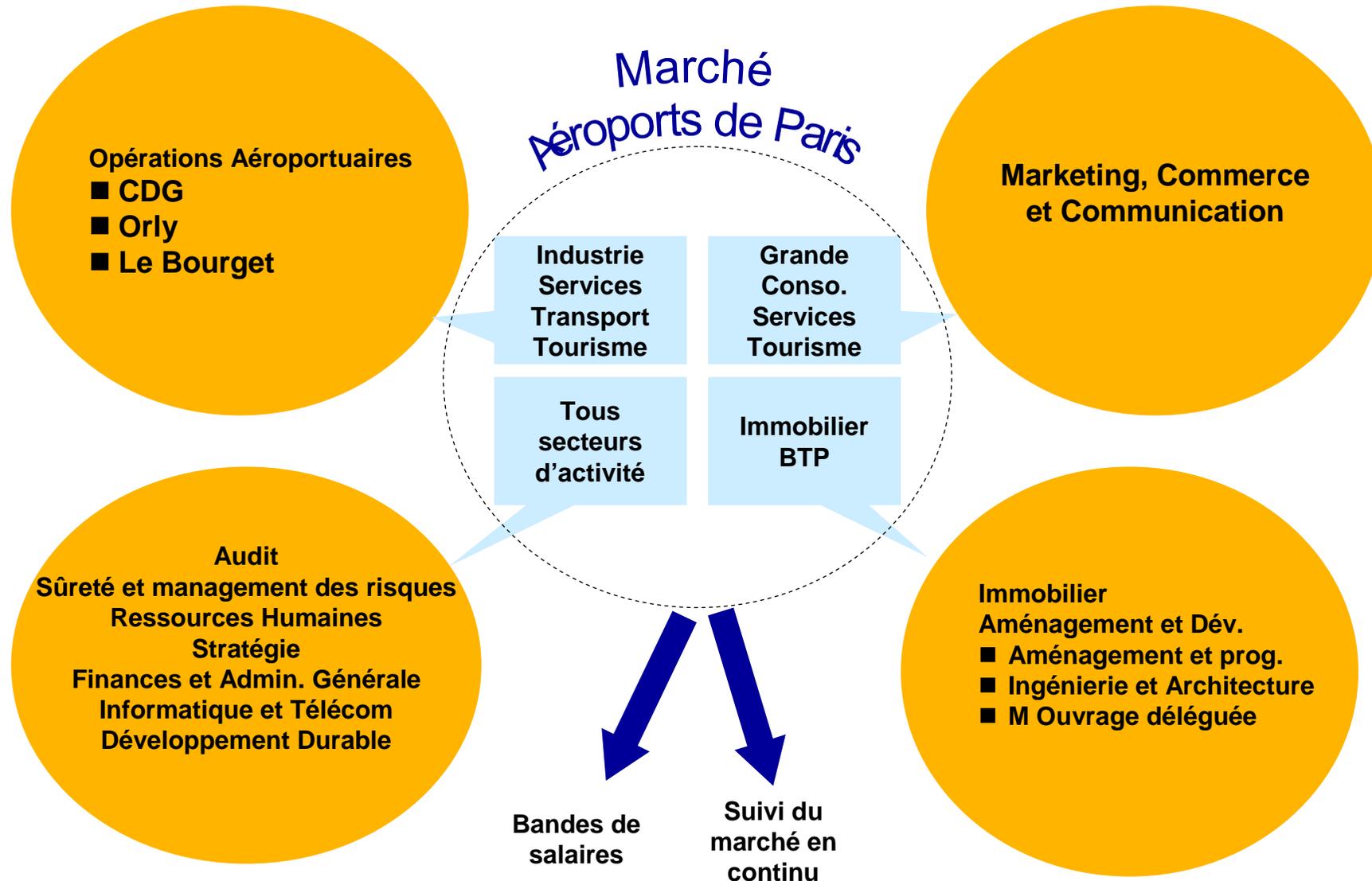
Position des salaires dans les plages de salaire : quelques illustrations

- La position d'un salaire dans la plage correspondant au niveau de classification dépend de plusieurs facteurs :
 - Le niveau d'expérience,
 - La maîtrise des compétences liées au poste
- Par exemple, le salaire fixe d'un cadre en début de carrière, avec peu d'expérience professionnelle, se positionnera plutôt dans le bas de la plage de salaire
- En revanche, le salaire fixe d'un cadre ayant d'importantes responsabilités managériales ou ayant une expertise confirmée / une longue expérience professionnelle se positionnera plutôt dans le haut de la plage de salaire
- Dans les deux cas, ils devront être correctement positionnés en termes d'équité interne et de compétitivité par rapport au marché.

Compétitivité des rémunérations

- **Qu'est ce que le marché ?**
 - La compétitivité des rémunérations et des politiques salariales se mesure par rapport au marché
 - Chaque entreprise définit son marché de référence, à savoir les entreprises avec lesquelles elle se compare
 - = celles avec lesquelles elle est en compétition pour recruter, fidéliser et motiver les talents qui porteront sa réussite
 - = celles qui sont de taille comparable en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, d'enjeux économiques...
 - La comparaison porte aussi bien sur le niveau de salaire de base que sur la rémunération totale
- **Aéroports de Paris a décidé de se comparer à un panel composé :**
 - de grandes entreprises françaises et étrangères (*implantées en France*)
 - industrielles et commerciales
 - dans les secteurs où se retrouvent ses principaux métiers, aussi bien opérationnels que fonctionnels soit : Industrie, Services, Transports, Tourisme, Biens de grande consommation, Immobilier - BTP

Panel de comparaison pour Aéroports de Paris



Panel de comparaison pour Aéroports de Paris

- **Ce panel sert à la construction, pour chaque niveau de la classification, des plages de salaire, toutes familles confondues**

- **Aéroports de Paris a fait le choix de ne pas établir de niveaux de marché par métier afin de :**
 - Préserver l'équité interne des rémunérations
 - Ne pas freiner la mobilité interne
 - Ne pas rendre certains métiers plus attractifs que d'autres

- **La DRH assure un suivi annuel des niveaux et des pratiques de rémunération sur le marché , en participant à des enquêtes conduites par des cabinets externes spécialisés**

Principes de la révision salariale : ce qui change

Systeme actuel

- Augmentations générales négociées avec les partenaires sociaux (NAO)
- Décision d'avancement fondée sur l'écart entre la position actuelle du cadre sur la grille et celle résultant de son appréciation
 - Objectivée par une notation (sur 24) du N+1 et tenant compte de son positionnement par rapport à ses pairs
 - Possibilité de recours auprès des organisations syndicales (Commission de synthèse)



Nouveau systeme

- Augmentations Générales (AG) négociées avec les partenaires sociaux (NAO)
- Augmentations Individuelles (AI) accordées sur la base de l'appréciation (positionnement sur 4 niveaux) du N+1 et de la position du salaire dans la plage de salaire correspondant au niveau de classification du poste → Des perspectives de gains différenciées.
- AG et AI appliquées au salaire fixe mensuel hors toutes primes
- Budget d'attribution, par Direction, géré par les Managers
- Fichier de révision salariale permettant aux Managers de faire des propositions individuelles
- Nouveau rôle pour les partenaires sociaux

Partie V – Rémunération variable



Définition et taux de variable cible

- La **rémunération variable individuelle** rémunère la contribution de chaque cadre à la performance de l'entreprise, en fonction des résultats qu'il atteint au regard de ses objectifs individuels de performance.
- **Eligibilité**
 - Tous ceux qui adhèrent aux nouvelles dispositions
- **Taux de variable**
 - Lié au poids des responsabilités exercées et peut varier de 5% à 20% du salaire fixe annuel au 31 décembre de l'année appréciée hors primes et hors 13^{ème} mois
 - **Le tableau ci-dessous précise les taux cibles** (à objectifs atteints) pour les quatre prochaines années, à titre d'illustration :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Cadres	5%	6%	7%	8%
Cadres supérieurs	6%	8%	10%	12%
Cadres stratégiques	12%	15%	18%	20%

Principes du pilotage de la performance

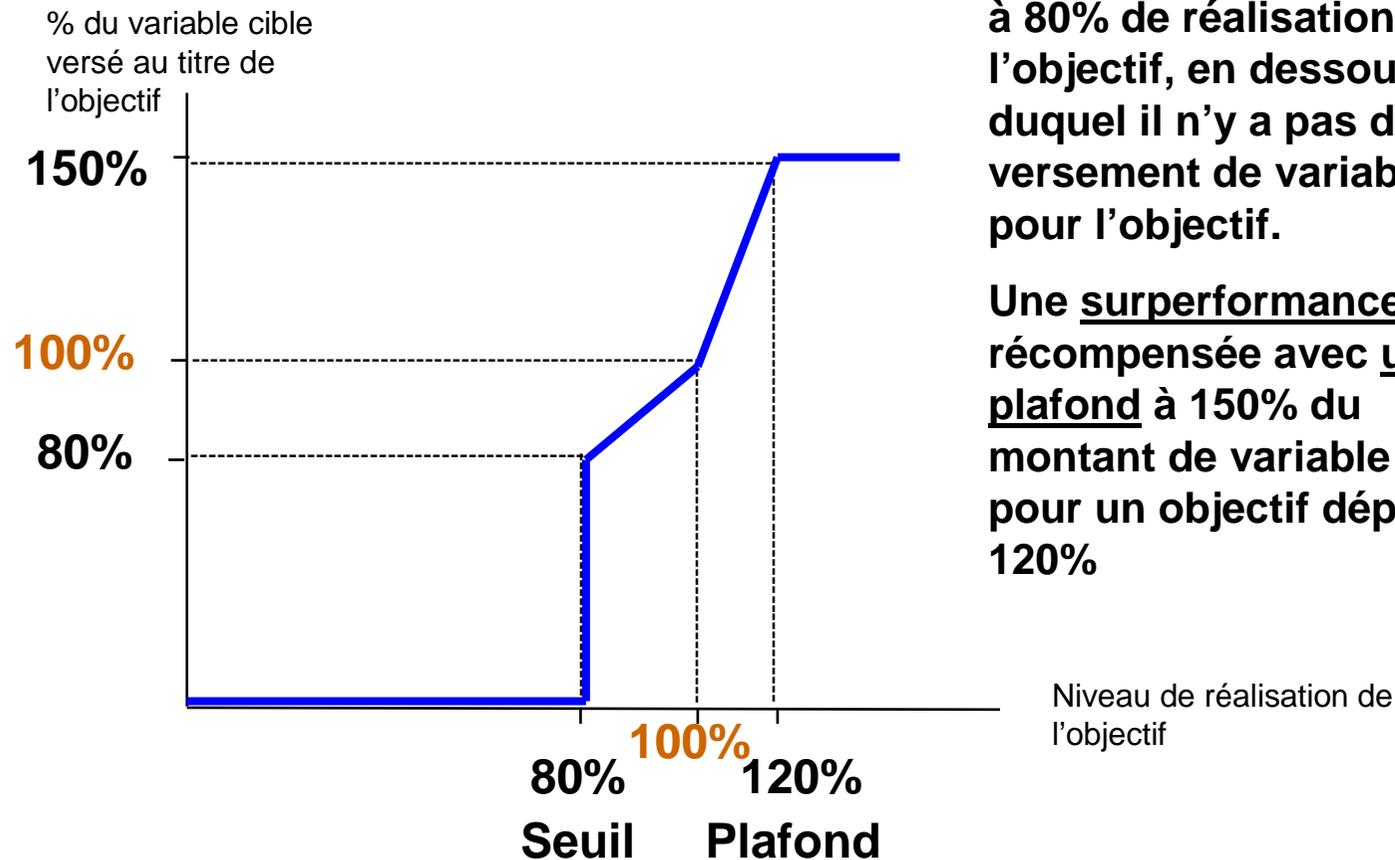
- Les objectifs sont établis pour chaque cadre individuellement, sur une base annuelle, entre le cadre et sa hiérarchie
- Ils sont ambitieux mais atteignables sur la période considérée. Le niveau d'ambition des objectifs doit constituer un véritable progrès et apporter une valeur ajoutée à l'entreprise
- Ils sont fixés en cohérence avec les orientations stratégiques et les plans opérationnels, déclinés tout au long de la ligne managériale avec les ressources et moyens associés
- L'atteinte des objectifs de part variable ne rémunère pas la tenue du poste mais des résultats annuels sur lesquels le cadre a prise et qui produisent une performance supplémentaire qui lui est imputable

Modalités de fixation des objectifs

- Une note de cadrage est diffusée chaque année par la Direction Générale pour lancer la campagne de fixation des objectifs
- Les objectifs sont fixés chaque année en parfaite cohérence avec le plan stratégique et les plans opérationnels et sont déclinés en « cascade » tout au long de la ligne managériale
- Les objectifs individuels des cadres sont positionnés sur chacun des trois axes de performance suivants : *exemple 2009*
 - Performance économique sectorielle
 - Efficacité opérationnelle et management
 - Qualité des prestations / satisfaction des clients internes et externes
- Chaque année, le poids affecté à chacun de ces trois axes est défini en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise
- Fixation de 3 à 5 objectifs individuels positionnés nécessairement sur les trois axes
- Pour chaque objectif :
 - Un indicateur de mesure
 - Une pondération (minimum 10% - maximum 50%)
 - Un seuil et un plafond d'atteinte des objectifs corrélés à un % de versement du variable associé

Modalités d'évaluation des objectifs

- Une part variable dont le montant dépendra du niveau d'atteinte de chaque objectif
- Une même courbe de performance pour chaque objectif



Un seuil de déclenchement à 80% de réalisation de l'objectif, en dessous duquel il n'y a pas de versement de variable pour l'objectif.

Une surperformance récompensée avec un plafond à 150% du montant de variable cible pour un objectif dépassé à 120%

Animation de la performance

Quelles sont les règles de fixation des objectifs et d'animation de la performance ?

- Processus cible de fixation des objectifs
 - En cascade avec ancrage sur processus plans opérationnels
 - Du ressort de chaque Directeur après cadrage entreprise
 - Réunion de bouclage au sein de chaque direction (avant mi-mars) pour validation de la cohérence et bonne pertinence des objectifs fixés, avec le concours de la fonction RH de chaque direction.
 - Acceptation formelle des objectifs par chaque cadre

- L'animation de la performance
 - Par chaque manager
 - Revue à mi-parcours
 - Si un évènement significatif vient changer la nature ou le niveau des objectifs (à la baisse ou à la hausse), une actualisation des objectifs sera possible, avec accord du Directeur et information RRH Direction et DRH