Aéroports de Paris

Ambition Cadres

Réunion avec les Organisations Syndicales – 12 mars 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 : Réalisé
    - 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

Rappel du sommaire des réunions de travail réalisées

- 20 février 2009 : Réalisé
  - 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
    - Salaire fixe
    - Part variable individuelle

- 5 mars 2009 : Réalisé
  - Comment la nouvelle politique de rémunération sera-t-elle mise en œuvre ?
  - Rôle des Organisations Syndicales dans le nouveau système de gestion
  - Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles *(point prévu à l'ODJ mais non traité)*

Sommaire de la réunion du 12 mars 2009

- Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles
- Accompagnement managérial
- Modalités d'adhésion et de mise en œuvre *(point prévu à l'ODJ mais non traité)*

Partie I – Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles

Introduction

Un modèle de gestion des carrières appelé
« Chemins de carrière » sera mis en place pour tous les cadres.

Il s'agit de donner, à chaque cadre,
une visibilité sur son parcours et son développement professionnel.

Ce modèle distingue 2 chemins de carrière : le **Management** et l'**Expertise**
avec une égale reconnaissance de chacun d'entre eux.

Dans ce cadre, plusieurs questions se posent :

- Qu'est-ce qu'un « Chemin de carrière » ?
- Comment définit-on chaque Chemin ?
- Comment cela fonctionne-t-il ?

Qu’est-ce qu’un Chemin de carrière ?

- Le Chemin de carrière illustre le parcours d’un collaborateur pour un ensemble de fonctions tout au long de la carrière, dans le Management ou l’Expertise

- Ce parcours est composé de plusieurs étapes appelées «étapes de carrière » caractérisant le degré de développement professionnel du salarié

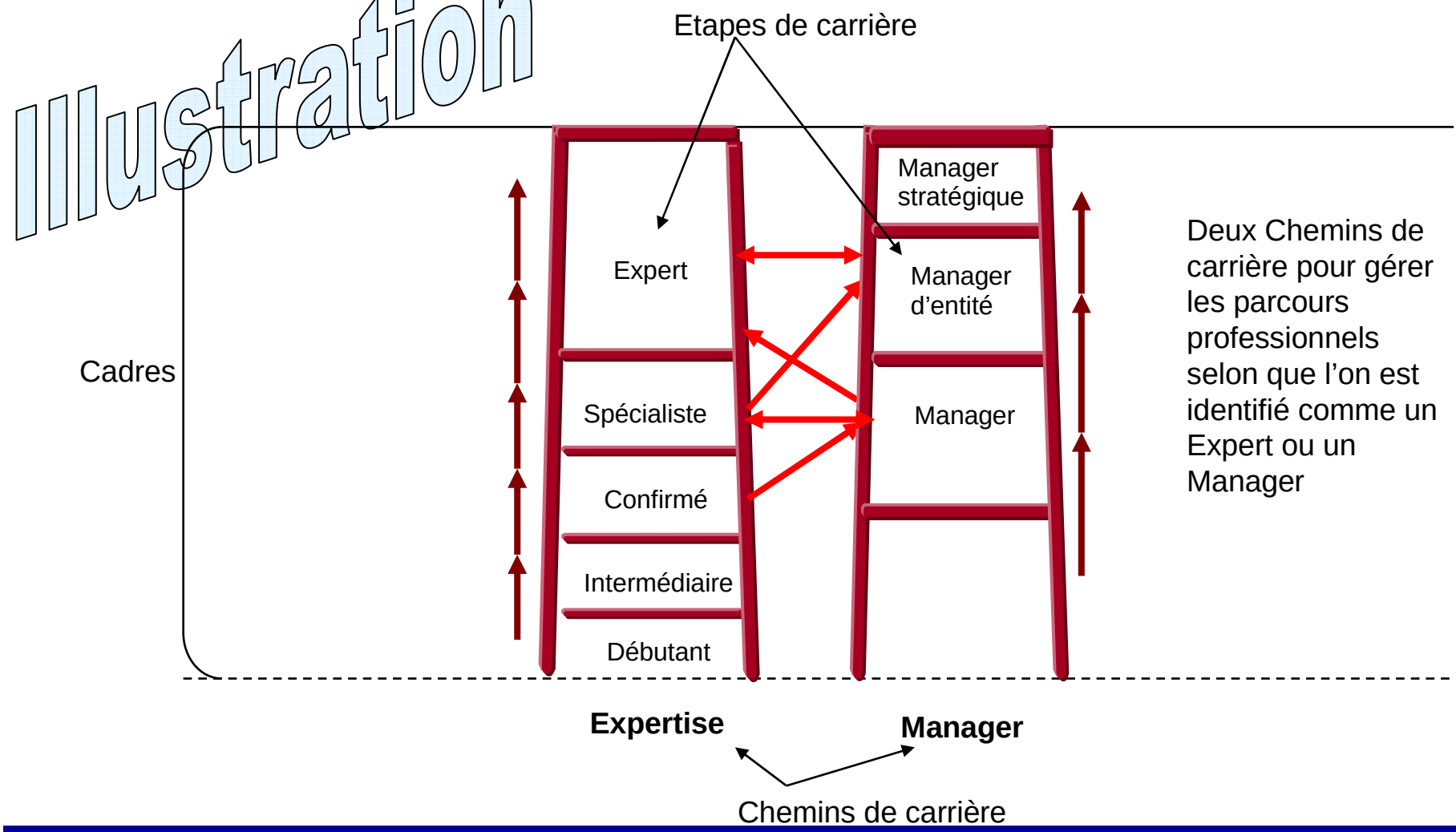
- « Manager » et « Expert » sont des rôles différents mais aussi les noms de deux chemins de carrière bien identifiés. Ces rôles sont définis précisément avec une égale reconnaissance de chacun d’entre eux.

- Le rattachement d’un poste à un Chemin de carrière repose sur sa dominante : Management ou Expertise.

Quels sont les Chemins de carrière possibles chez Aéroports de Paris ?

- **Représentation des passerelles possibles au sein des Chemins de carrière et entre les Chemins de carrière**

Illustration



Comment définit-on chaque Chemin de carrière au sein d'Aéroports de Paris ?

Quelle est la définition du Chemin de carrière du Management ?

Projet

Le Chemin de carrière du Management comprend trois dimensions essentielles

- **La prise de décision/l'arbitrage** sur l'allocation des ressources financières, matérielles et humaines dont il a la responsabilité. Garant de l'atteinte des objectifs opérationnels, sociaux et économiques de l'entité sous sa responsabilité
- **Le management des hommes**, reposant sur une responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle (*) sur une ou plusieurs équipes (nécessitant une mobilisation collective)
  - Recommander et décider de l'organisation des rôles et responsabilités, des processus de travail, du contrôle et de la validation des travaux
  - Motiver et développer les compétences de son(ses) équipe(s)
- **La participation à la définition de la stratégie ou des politiques ou des plans d'actions** et à leur mise en œuvre pour la structure dont il a la responsabilité

(*) problématique des Chefs de Projet traitée dans ce cadre.

Comment définit-on chaque Chemin de carrière au sein d'Aéroports de Paris ?

Quelle est la définition du Chemin de carrière de l'Expertise ?

Projet

- Le chemin de carrière de l'Expertise s'inscrit dans un champs d'intervention défini ; **le cadre qui évolue dans ce chemin de carrière est responsable de la bonne réalisation de ses prestations en termes de résultats (coût, qualité, délai) pour répondre aux besoins de clients/fournisseurs internes et/ou externes**
- Le chemin de carrière de l'Expertise comprend quatre dimensions essentielles. **S'appuyant sur sa maîtrise technique, théorique et pratique dans sa discipline :**
  - Contribuer à élaborer et faire évoluer les méthodologies, procédures, systèmes, projets relatifs à sa discipline
  - Assurer, dans sa discipline, une veille métier et sa diffusion. Contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'innovations
  - Conseiller et faciliter la prise de décisions par les Managers
  - Contribuer à la définition et à la mise en oeuvre de la stratégie ou des politiques ou des plans d'actions pour sa discipline
- Est parfois chargé d'encadrer quelques personnes et/ou de superviser leur activité

Comment cela fonctionne-t-il ?

Principes retenus

- Lors de la mise en place du projet « Chemins de carrière »
  - Tous les postes sont raccordés à l'un des deux chemins de carrière : Management ou Expertise et à une étape de carrière, à partir de la description du poste et de la définition de l'étape de carrière.
  - Le raccordement des postes dans les chemins de carrière s'effectue au sein de groupes de travail impliquant des Managers et des RRH de direction, par direction et famille de métiers
- Une instance transverse animée par la DRH sera créée
  - Les personnes seront informées par leur n+1 de leur raccordement, à partir d'un argumentaire précis et détaillé, permettant d'objectiver le choix effectué
- Une fois la mise en place effectuée
  - Le cadre discute avec son manager, lors de l'entretien annuel, de ses perspectives d'évolution professionnelle (rubrique « carrière ») à partir de ses compétences, motivations et des opportunités de l'entreprise
  - Le modèle chemin de carrière permet de cadrer l'échange et d'identifier comment le cadre peut progresser dans les Chemins de carrière, en passant à l'étape suivante ou en bifurquant dans l'autre chemin, en postulant à un poste correspondant

Les Chemins de carrière deviennent une référence forte de

l'Entretien d'Appréciation et Professionnel pour le projet professionnel

Partie II – Accompagnement managérial

Un rôle de manager renforcé

- Une activité managériale recentrée sur le **suivi personnalisé** des cadres et l'accompagnement des équipes pour favoriser le développement des collaborateurs, des équipes, et répondre aux enjeux de l'entreprise en matière de performance : économique, satisfaction clients, …

  ➔ *Des managers davantage managers et moins axés sur l'expertise technique*

- Des managers qui disposeront de **leviers de motivation** de leurs équipes et d'une plus grande marge de manœuvre pour valoriser les performances individuelles au travers de la Part variable et des Augmentations Individuelles

- Une plus forte **responsabilisation** des managers dans la prise de décision et dans la communication de ces décisions individuelles

  ➔ *Des managers en situation de prendre des décisions et de les expliquer*

Donner aux managers les moyens de jouer un rôle nouveau

Sécuriser le processus par un accompagnement ciblé

Ambition Cadres : un impact sur les révisions salariales individuelles

- Gérer un budget d'Augmentations Individuelles (AI) défini par Direction et UO
- Faire des propositions d'AI différenciées pour chaque cadre
- Argumenter les décisions individuelles
- Animer et mobiliser des équipes à partir d'outils de gestion nouveaux
- S'inscrire dans un processus de proposition / validation responsabilisant fortement les managers

Des changements à accompagner

Impact d'Ambition Cadres : un impact sur la gestion de la performance

En répondant à l'**attente** exprimée par les cadres **de prise en considération** et de **reconnaissance de leur implication** dans leur travail:

- Garantir **l'efficacité** du pilotage de la performance par les objectifs
- Gérer la performance de manière **transparente et équitable**
- Distinguer entre **objectifs de performance** déclenchant le versement de la Part variable et **maîtrise du poste** entraînant des Augmentations Individuelles
- Fixer des **objectifs individuels** – puis évaluer les résultats - pouvant représenter une part plus significative de la rémunération des cadres

Compte tenu des attentes et des montants en jeu,

un réel levier de motivation pour les Managers

Impact d'Ambition Cadres : un impact sur la gestion des carrières

• Accompagner le développement professionnel des Cadres en utilisant les « Chemins de carrière » lors de l'entretien annuel

• Elaborer des parcours professionnels individuels réalistes en fonction des compétences et des motivations de chacun, d'une part, et des opportunités et des contraintes internes, d'autres part

• Donner des perspectives aux cadres et assurer un suivi

Passer d'une gestion administrative à un suivi individuel dans la durée

Quels sont les principes de l'accompagnement proposé ?

- Un approche **d'ensemble** comportant :
  - Des **formations** pour toute la ligne managériale (1er cycle : septembre 2009 à fin 2010) sur les nouvelles pratiques managériales :
    - Gestion par objectifs
    - Appréciation de la maîtrise du poste et révision salariale
  - Un accompagnement spécifique de la **fonction RH**
  - La possibilité d'accompagnement **individuels**
  - Une large communication à tous les cadres avec la mise en place d'une **Assistance Technique** pendant la période d'adhésion
- Une approche inscrite dans la **durée**
  - Des formations ouvertes pendant trois ans :
    - A chaque fenêtre de choix
    - Pour permettre une « piqûre de rappel » à certains cadres
    - Pour permettre la bonne utilisation des nouveaux outils (SIRH...)

Une **approche pragmatique et pédagogique** conçue pour être au plus près des situations professionnelles des managers