

Analyse thématique des propositions/observations des Organisations Syndicales –

Eléments de propositions/réponses de la Direction

*(version présentée lors de la réunion de concertation du 5 février,
enrichie à l'aide des CR des réunions de concertation des
20 février, 5 mars, 12 mars et 18 mars)*

Ce document ne saurait s'interpréter sans les commentaires oraux qui l'accompagne . Il ne se substitue pas au contenu des supports de présentation joints aux CR des réunions de concertation.

SOMMAIRE

1. STATUT

2. ELABORATION ET GESTION DU SALAIRE FIXE

2-1 MODALITES DE TRANSPOSITION

2-2 MODALITES D'EVOLUTION DU SALAIRE FIXE

3. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

4. CLASSIFICATION/CHEMINS DE CARRIERES

5. PRATIQUES MANAGERIALES

6. ROLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

7. AUTRES THEMES

⌘ *STATUT* ⌘

Statut : coexistence de 2 corps de règles

Eléments de propositions/réponses direction

Réticences sur la coexistence de 2 corps de règles statutaires distinctes : source de dysfonctionnements, de division du personnel au sein d'une même catégorie, ...

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)

-indique que ressort de son questionnaire l'attachement des Cadres à leur entreprise et à l'unicité du Statut du personnel
-à titre d'exemple, la grille d'avancement et la gratification, fixées par des notes au Manuel de gestion, peuvent être réformées de façon unilatérale, après consultation des Organisations syndicales, sans modifier pour autant le Statut du personnel

UNSA/SAPAP : les Cadres sont attachés au Statut du personnel : preuve en est que peu ont fait le choix d'abandonner ce Statut, pour devenir salarié d'une filiale d'ADP.SA.

Maintien du Statut pour tous les salariés de l'entreprise.

Intégration de nouveaux articles relatifs à la gestion et à la rémunération des cadres.

Cependant, conformément aux engagements pris, les cadres présents dans l'entreprise auront la faculté de bénéficier du maintien des dispositions actuelles.

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 pour tous)

Statut : coexistence de 2 corps de règles

Eléments de propositions/réponses direction

SICTAM-CGT : un nouveau Cadre ou pas, doit se voir proposer un seul système de rémunération, sinon cela signifie qu'il y a deux statuts.

- déclare ne pas avoir la même notion de maintien du Statut du personnel

- une part majoritaire des Cadres percevra la mise en place de deux systèmes de rémunération sous l'angle de l'équité

- cette nouvelle forme de rémunération aura-t-elle un impact sur les autres catégories de personnel?

- met en garde la Direction face aux risques de discrimination, car en fait ce sont deux statuts qui seront mis en place. France Telecom ne l'a fait que pour les nouveaux embauchés

FO : partage les avis exprimés par la CFE-CGC et SICTAM/CGT; certes, l'entreprise présente un côté féodal, mais estime que le système de rémunération peut évoluer, notamment le couple âge/ancienneté, sans remise en cause du Statut du personnel

- précise, qu'au regard de la volonté de la direction de modifier ce Statut, elle a diffusé un questionnaire aux Cadres sur plusieurs items, ne portant pas seulement

Statut : coexistence de 2 corps de règles**Eléments de propositions/réponses direction**

FO (suite) sur la rémunération. Le moment venu, FO fera une restitution (ndlr : au moment de la composition de cette diapo, le « Baromètre FO Cadres ADP » est diffusé, mais n'a pu faire l'objet d'un commentaire par FO en réunion de concertation)

- demande si le cas d'EDF a été étudié car la modernisation de la rémunération a été menée sans toucher au Statut

SPASAP/CFDT, craint une partition entre les différentes catégories de Cadres

CFTC : Comment notre actionnaire majoritaire percevra la mise en place de deux systèmes de rémunération sous l'angle du respect des règles d'équité ?

Une analyse a été conduite dans différentes Sociétés telles que : EDF, France Telecom, SNCF,

» ELABORATION ET GESTION DU SALAIRE FIXE »

∞ Modalités de transposition ∞

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 ?)

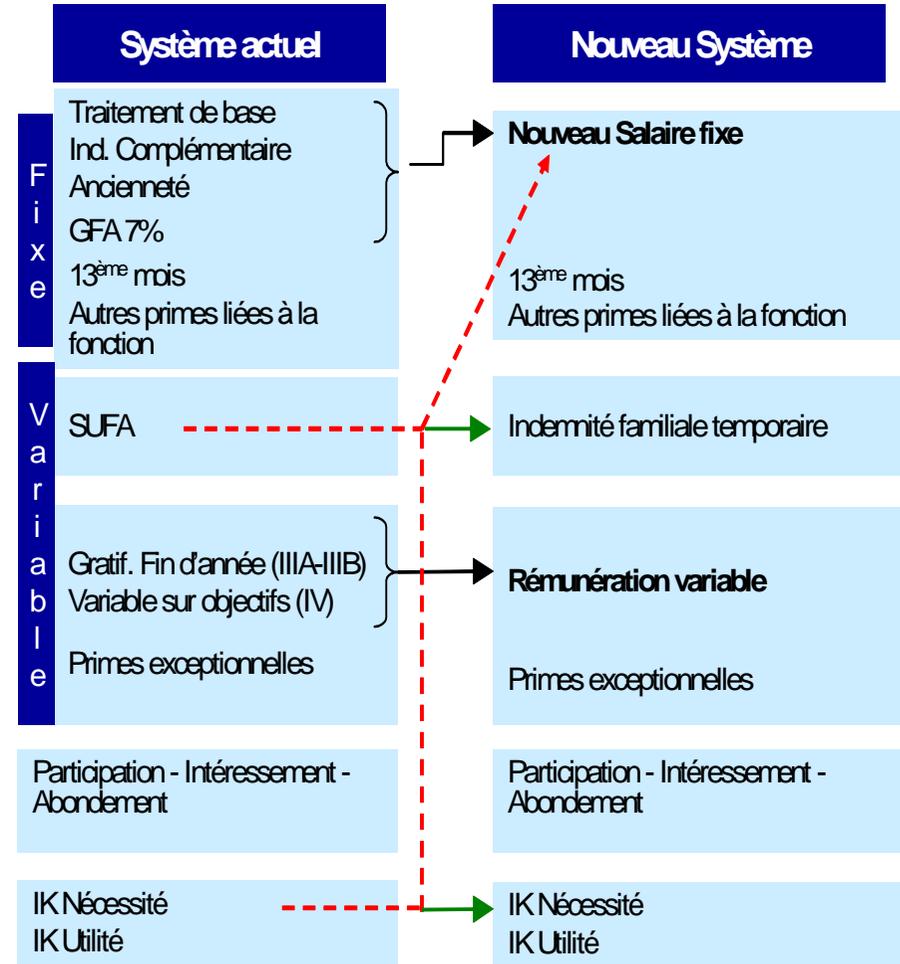
-veiller à une intégration maîtrisée et évolutive des primes liées à l'ancienneté et à la situation familiale (SUFA/COFA)

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

-souhaite que soit précisé, dans les engagements, qu'en aucun cas, la rémunération fixe ne pourra baisser pour les cadres qui adhéreront au nouveau dispositif.

-souhaiterait que des comparaisons individuelles système actuel/nouveau système soient faites pour les participants à la réunion.

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



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

CFE-CGC :

-est surpris par l'intégration du SUFA dans la rémunération fixe, celui-ci ne devant pas rémunérer les compétences

- pensait que le nouveau système serait plus juste et plus simple. Dans le cas où deux cadres ont le même niveau de responsabilité et une contribution identique, le fait de donner plus à celui qui est en bas de la plage de salaire risque de générer des frustrations.

FO :

Lors du passage d'un système à l'autre, on intègre les IKN au salaire. Quelles seront les mesures prises pour compenser un montant de retenues et d'imposition supérieur ?

-Le SUFA/COFA s'intégrerait dans le nouveau salaire fixe reconstitué. 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 seraient plus remplies : autrement dit, quand les enfants auraient atteint l'âge de 20 ans.

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

-Les "Indemnités Kilométriques Nécessité", qui ont été accordées avec pour seul justificatif celui d'augmenter le salaire des collaborateurs, seraient, lors de la transposition, réintégrées dans le salaire fixe. Celles qui correspondraient à de réels remboursements de frais seraient conservées. Le but du projet n'est pas de remettre en cause les IKN, mais de bien séparer ce qui relève du salaire fixe de ce qui relève des remboursements de frais engagés par les salariés. Les IKU (remboursements domicile/lieu de travail) sont maintenues.

- L'Indemnité de Fin de Carrière (IFC dite pécule), serait maintenue dans le nouveau système mais, le nouveau salaire fixe étant supérieur au traitement de base, il conviendra d'appliquer un coefficient (règle de trois), afin d'aboutir à un niveau équivalent d'un système à l'autre.

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

CFE-CGC (suite) :

-souhaite savoir comment est définie la médiane, comment les références marché évolueront dans le temps ?

-Par ailleurs, la CFE- CGC note qu'il n'y aura plus d'ancienneté, mais que l'expérience sera prise en compte.

Une veille marché annuelle sera faite afin de s'assurer du niveau de compétitivité des rémunérations proposées mais l'entreprise fixe sa politique de rémunération en fonction des choix qu'elle fait et du budget qu'elle peut y consacrer.

La position d'un salaire dans la plage correspondant au niveau de classification dépend de plusieurs facteurs : le niveau d'expérience et 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, les cadres devront être correctement positionnés en termes d'équité interne et de compétitivité par rapport au marché.

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

SICTAM-CGT, relève une contradiction quant à l'attente des Cadres sur la visibilité de leur rémunération.

- le système actuel n'est pas parfait, mais le Cadre sait que son salaire évoluera chaque année avec l'ancienneté de 1%, connaît l'évolution minimale de sa rémunération par la grille d'avancement.

- estime, qu'aujourd'hui, il y a un minimum de visibilité et s'interroge s'il en sera de même dans le système envisagé.

- indique qu'il est normal qu'un jeune Cadre soit moins rémunéré qu'un agent de haute maîtrise expérimenté et ayant de l'ancienneté. A noter, qu'il existe nombre d'agents de haute maîtrise qui souhaiteraient passer Cadres.

- il conviendrait de se pencher sur la valorisation des grilles de traitement de base et la stagnation de l'évolution de la rémunération, passé un certain âge

- comment va évoluer la masse salariale de l'entreprise, par ex. est-ce que les Cadres seront augmentés au détriment d'une autre catégorie de personnel ?

- demande un comparatif des salaires d'aujourd'hui par rapport à ceux qui seront proposés dans le système de demain

- est disposé à examiner comment faire évoluer le système, espérant que les choses ne sont pas tronquées d'avance.

- note que le nouveau système de rémunération sera optionnel pour les cadres et demande s'il en sera de même pour les IIC promus ?

Les augmentations générales (AG) s'appliqueront à tous les cadres, y compris ceux ayant adhéré au nouveau système. Le budget des augmentations individuelles (AI) prévu dans le nouveau système sera équivalent au budget - des avancements et du vieillissement - de ceux qui resteront dans l'actuel. En moyenne, le budget par cadre sera le même d'un système à l'autre.

Cette question devra faire l'objet d'un échange plus tard

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

UNSA/SAPAP :

- 13^{ième} mois, quel est son mode de calcul ? Au prorata temporis ?
- souligne que le montant du treizième mois sera différent d'un système à l'autre.

FO :

- comprend que ceux qui adhéreront n'auront plus d'ancienneté (1% par an) mais des augmentations individuelles annuelles et demande s'il y aura des différences de traitement entre les deux dispositifs?
- demande quelles sont les garanties d'objectivité d'attribution des AI ?
- considère qu'il y a un risque de saupoudrage des AI afin de préserver la « paix sociale »
- pense qu'il serait souhaitable d'avoir une analyse de l'évolution salariale comparée entre les deux systèmes par salarié lors de la période d'adhésion.

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)

La direction s'engage à maintenir des évolutions équivalentes pour les deux systèmes. Lors des campagnes de révisions salariales, les augmentations générales (AG) s'appliqueront à tous les cadres, y compris ceux ayant adhéré au nouveau dispositif.

Le budget des augmentations individuelles (AI) prévu dans le nouveau système sera équivalent au budget des avancements (environ 2,3% en 2008) et du vieillissement (environ 0,6% en 2008) à consacrer aux cadres qui ne changent pas de système.

En moyenne, le budget par cadre sera le même d'un système à l'autre, mais la répartition ne sera pas uniforme dans le nouveau dispositif.

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

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

La prime d'ancienneté a sa raison d'être afin de fidéliser les salariés

CFE-CGC : indique qu'un jeune embauché doit être rémunéré, certes selon son diplôme, mais également en fonction de son expérience, y.c les métiers d'expert, où l'ancienneté a toute sa part; abandonner la référence à l'ancienneté n'est pas acceptable. En outre, attention à la « guerre » entre jeunes et anciens.

-note, que dans beaucoup de cas, notamment quand l'ancienneté est importante, il vaut mieux rester dans la catégorie haute maîtrise que de passer cadres

-SICTAM-CGT:

- ajoute qu'il y a peu d'organisations syndicales qui soient favorables à la suppression de l'ancienneté

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.

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.

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 et/ou d'encadrement des effectifs : comment éviter que des postes n'ayant pas ces 2 critères, mais tout aussi importants, ne soient pas sous-évalués ?

-quid de la garantie d'équité interne quant au positionnement dans la plage de salaire ? A ce propos, cite l'ex. du poste de Responsable d'Exploitation entre ORY/ CDG : l'un est Cadre B, l'autre est Cadre IV; la responsabilité est la même, seule la dimension du poste est différente

- indique qu'il n'y a pas eu de restitution auprès des salariés Cadres quant à l'analyse, réalisée il y a plusieurs mois, du positionnement de leur poste, selon la méthode Hay; souligne que devant cette absence de retour de ces positionnements (A1-A2,B1-B2) les Cadres ont été et demeurent inquiets;

- estime qu'il conviendrait de dire officiellement que ce travail, ayant donné lieu à ce projet de subdivision des catégories de Cadres, est abandonné.

- en tout état de cause, estime que certains postes sont difficilement quantifiables, de ce fait moins bien évalués et la description de poste étant un document « vivant », est-ce que cela signifie que le positionnement dans les bandes de salaires pourra être revu en conséquence?

Points traités en réunion du 5 février 2009 :

-présentation de la méthodologie de description et d'évaluation des postes (Comment ? Pourquoi ? Quelle application pour Aéroports de Paris ? Quel résultat de la cartographie ?)

-présentation du projet de définition des niveaux de classification des postes de cadres

Le travail qui avait consisté à découper les niveaux en A1/A2, B1/B2 était un travail interne à la DRH qui n'aurait jamais dû être communiqué.

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.

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

CFTC (suite) : l'application d'une régularisation des salaires entre des populations de même catégorie et/ou niveau, au moment du basculement vers le nouveau système afin de ne pas amener les managers à privilégier un cadre par rapport à un autre à l'occasion de leur prochain avancement

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 ?

CFE-CGC:

- s'étonne que toute l'analyse se base sur la méthode Hay
- constate que selon le niveau de connaissance de cette méthode, le titulaire qui auto décrit son poste peut influencer sur le résultat ; par ailleurs, c'est souvent le titulaire qui fait évoluer le poste
- demande ce qui se passera si le marché évolue : deux cadres embauchés à quelques mois d'intervalle pourront-ils avoir des niveaux de rémunération différents si, entre temps, le marché augmente?
- en tout état de cause, dans le système actuel, le Cadre à une visibilité quant à son évolution salariale, même si la question du bon niveau d'embauche des jeunes Cadres et des Experts se posent

Les objectifs poursuivis par la Direction sont :

- 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.

Aéroports de Paris a fait le choix de ne pas établir de niveaux de marché par poste pour ne pas créer de frein à la mobilité interne – ne pas rendre certains métiers plus attractifs que d'autres – et enfin de préserver l'équité interne des rémunérations.

La plupart des méthodes utilisées sont soit anglo-saxonnes soit élaborées en interne dans certaines entreprises. Aéroports de Paris a retenu la méthode Hay mais quelle que soit la méthode, le principe est toujours le même : critères, pondération et mesure.

La méthode est un élément d'objectivation. La description de poste peut être faite par le titulaire ou le manager. Aéroports de Paris a choisi de faire faire les descriptions de poste par les titulaires et de mettre en place un contrôle de cohérence et une validation du manager. Si la vision du poste n'est pas la même, le N et le N+1 doivent en discuter pour les rapprocher. En tout état de cause, la DRH compare le positionnement du N à celui du N-1 et du N+1.

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

FO :

- la politique d'embauche doit être adaptée, le déroulement de carrière lisible, ainsi que le devenir des emplois
- à ce jour nous sommes toujours sous le « fait du prince », à cela deux causes : la décentralisation et l'absence de contrôle dévolue aux partenaires sociaux
- le statu Quo (demeurer dans le système actuel) est-il préjudiciable pour la carrière ?

SPASAP/CFDT :

- remarque qu'au travers de ce projet, la Direction tend à démontrer que les mesures doivent conduire à un meilleur positionnement des catégories B et IV, alors que les effectifs Cadres sont majoritairement dans la catégorie A.

SICTAM-CGT :

- se dit inquiet par rapport aux modèles utilisés qui, compte tenu du contexte économique actuel, n'ont pas fait leurs preuves; en l'espèce la même méthode de positionnement est-elle utilisée pour tous les postes de Cadres?
- explique que la Direction sait faire avec le système actuel pour recruter certains Cadres avec des reprises d'ancienneté

Le système actuel apparaît comme complexe, opaque et rigide. Il ne garantit rien quant à la subjectivité possible de traitement des cadres entre eux. La rémunération est peu lisible et il y a parfois une compensation du traitement de base par d'autres éléments d'où la nécessité de mettre en place un système plus simple et plus lisible.

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

SICTAM-CGT (suite) :

- remarque que les postes évoluent : augmentation du périmètre, de la charge de travail, sans passer devant les organisations syndicales

- constate qu'un amalgame est fait entre le poste et l'expérience du titulaire

- indique qu'il y a peut-être des salariés qui ne seraient pas dans le bon poste : que se passera-t-il pour eux, quels seront les changements?

La description de poste est le document de référence.

Il s'agit bien de l'évaluation d'un poste et non d'un titulaire mais que lorsqu'il s'agit de savoir-faire spécifique, il faut toujours se poser la question en termes de pourvoi du poste (de quel type de compétence avons-nous besoin pour tenir le poste ?). Enfin, une description de poste est valable à l'instant T et elle doit évoluer en même temps que l'organisation. Une case est prévue à cet effet dans le support d'appréciation : "la description de poste doit-elle être modifiée"? Par ailleurs, il convient de préciser qu'à chaque changement d'organisation, les descriptions de postes nouveaux sont faites avant le passage en Comité d'entreprise.

La restitution des travaux de la cartographie à fin 2007 (cf présentation faite lors de la réunion du 5 février 2009) a mis en évidence que la majorité des cadres étaient positionnés au bon niveau de classification. Pour ce qui concerne les postes ré évalués, l'entreprise souhaite s'assurer que le titulaire a bien le niveau pour accéder à des responsabilités supérieures. Un premier regard est porté par la DRH sur le parcours du titulaire et conjugué à l'appréciation de la hiérarchie . Si les deux points de vue convergent, une évaluation externe est menée par un cabinet afin de procurer un élément supplémentaire d'aide à la décision.

Dans le cadre de ce processus, le cadre bénéficie d'une restitution personnalisée et il peut éventuellement être amené à changer de fonction pour compléter son parcours et/ou développer ses points de progrès.

∞ Modalités d'évolution du salaire fixe ∞

Système d'avancement / Augmentation Individuelle

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, si le dernier mot appartient aux Directeurs
- précise que certains Cadres sont embauchés à des niveaux faibles de rémunération, ont des échelons chaque année, alors que d'autre Cadres , qui font leur travail, n'en ont pas
- considère que le salaire « fixe » évoluera peu
- l'entretien d'appréciation est un moment d'échange important.

- l'assurance du maintien des avancements réalisés de manière non discriminatoire pour les cadres préférant conserver l'ancien statut (un quota d'avancements pour les cadres désirant rester sous le système actuel équivalent au budget en K€ attribué pour ceux ayant choisi le nouveau système),

- l'assurance du maintien du pouvoir d'achat quelle que soit la filière sans discrimination.

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, compétences démontrées à travers l'exercice de la fonction, aboutissant à un positionnement sur 4 niveaux)
- 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.

Le budget des augmentations individuelles (AI) prévu dans le nouveau système sera équivalent au budget des avancements et du vieillissement. En moyenne, le budget par cadre sera le même d'un système à l'autre

Aéroports de Paris a fait le choix de ne pas établir de niveaux de marché par poste pour ne pas créer de frein à la mobilité interne – ne pas rendre certains métiers plus attractifs que d'autres – et enfin de préserver l'équité interne des rémunérations.

Systeme d'avancement / Augmentation Individuelle

CFTC (suite):

- mise en place d'un systeme de "regards croises" dans chaque unite de maniere a enrichir et ponderer les avis donnes sur les cadres a l'occasion des avancements

- appreciation par des « regards croises » : l'experience montre que cette pratique n'est pas forcement positive, certains managers en profitant pour avantager leurs Cadres aux avancements

- propose pour rendre les postes operationnels plus attractifs sans avoir a en "imposer" la tenue pour pouvoir evoluer au sein de l'entreprise (toujours dans l'esprit de respect des deux filieres), repenser les primes actuellement en vigueur de maniere a ce qu'elles soient reellement motivantes (reflet des contraintes pesantes inherentes a la tenue de postes en exploitation)

Le salaire fixe remunere le degre de maitrise du poste, les competences de chaque cadre et la maniere dont il exerce ses responsabilites dans son poste. Il est donc lie au poids du poste.

Cependant, la Direction n'exclut pas de travailler sur l'attractivite de ces postes.

Systeme d'avancement / Augmentation Individuelle

UNSA/SAPAP :

- demande s'il y aura bien bénéfice du GVT concernant les Cadres restés dans le système actuel et, pour ceux qui opteraient pour le nouveau système, des augmentations individuelles dont l'enveloppe serait équivalente au GVT

- demande si un document existe concernant les bonnes pratiques de l'évaluation?

Lors des campagnes de révisions salariales, les augmentations générales (AG) s'appliqueront à tous les cadres, y compris ceux ayant adhéré au nouveau dispositif.

Le budget des augmentations individuelles (AI) prévu dans le nouveau système sera équivalent au budget des avancements (environ 2,3% en 2008) et du vieillissement (environ 0,6% en 2008) à consacrer aux cadres qui ne changent pas de système.

En moyenne, le budget par cadre sera le même d'un système à l'autre, mais la répartition ne sera pas uniforme dans le nouveau dispositif

Un Livret spécifique relatif à l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) existe déjà et a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des cadres. Depuis 2007, l'entreprise s'est engagée dans la voie de la professionnalisation des Managers, notamment au travers de l'EAP. Au-delà des ateliers d'appropriation sur l'EAP proposés dans le cadre de l'IDM qui seront poursuivis en 2009, la DRH a souhaité, pour faire évoluer les pratiques managériales, dans le cadre de la campagne d'objectifs individuels 2009 (Axe : Efficacité opérationnelle et management), introduire un objectif spécifique visant à garantir le dispositif d'entretien annuel des cadres : « 100% des cadres présents dans l'entité du 1^{er} au 31 octobre 2009 ont eu un entretien d'appréciation et professionnel avant le 31 octobre 2009 (pour les cadres A et B) ou avant le 31 décembre 2009 (pour les cadres IV), ont co signé le formulaire correspondant et l'ont transmis à DRHC ».

Système d'avancement / Augmentation Individuelle

-CFE-CGC :

- comment empêcher qu'un manager bloque un Cadre ? Est-ce que les dysfonctionnements viennent du manager ou du système ?
- le système actuel de promotion est lié à l'affectif
- la progression de carrière doit être adaptée à l'allongement de la durée de vie au travail

- il faut revoir les débuts de carrière et la seconde partie de carrière devrait être mieux normée; en tout état de cause, attention à la suppression du principe d'avancement

- souligne que le système de rémunération ne doit pas être totalement fonction du marché.

Lors des campagnes de révisions salariales, le Manager disposera d'outils lui permettant de gérer l'ensemble de ses cadres (adhérents ou non au nouveau système). Le N+1 fera des propositions à son N+2, ces propositions feront ensuite l'objet d'un échange au sein de la direction. La DRH veillera au respect des enveloppes budgétaires et à ce qu'il n'y ait pas d'iniquité de traitement d'une entité à l'autre. Par ailleurs, elle examinera de manière systématique la situation des cadres qui n'auraient pas eu d'augmentation individuelle (AI) depuis plus de 3 ans par exemple.

Une veille marché annuelle sera faite afin de s'assurer du niveau de compétitivité des rémunérations proposées mais l'entreprise fixe sa politique de rémunération en fonction des choix qu'elle fait et du budget qu'elle peut y consacrer.

Lorsqu'une entreprise fait évoluer sa politique de gestion et de rémunération, elle doit tenir compte de sa culture et ne pas plaquer de modèles existants.

Les objectifs poursuivis sont :

- offrir 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

Système d'avancement / Augmentation Individuelle

SPASAP/CFDT :

- quel sera l'impact de cette réforme sur la masse salariale, y. c l'embauche d'un effectif Cadres de plus en plus qualifié?
- suggère que soit étudiée l'évolution des augmentations individuelles parallèlement à l'évolution des parts variables.
- il faudra peut-être revoir les modalités de calcul de l'intéressement afin de compenser le fait qu'il y ait plus d'individuel dans la rémunération.
- convient que le système d'avancement est à revoir, il faut réfléchir à un autre système
- il conviendra d'être attentif, dans la construction du nouveau système, à l'égalité professionnelle hommes/femmes

SICTAM-CGT :

- indique que le système actuel n'est pas si mauvais, qu'il pourrait être amélioré par des échelons intermédiaires, sachant que les Cadres sont proposables tous les ans ; avec les enveloppes, ceux qui seront mal vus n'auront rien ; il faut mettre une barrière : par ex. un passage automatique tous les 5 ans
- demande qui fixera le montant de l'enveloppe des augmentations individuelles ?
 - versus « augmentation individuelle/ part variable » continueront à se contredire
 - craint que la carrière du Cadre ne soit brisée s'il utilise les recours présentés (N+1, N+2, DRH,...)
- souhaite savoir comment sera calculée l'enveloppe des augmentations individuelles ?

- Un suivi annuel sera fait par la DRH.
- La négociation de l'accord d'intéressement pourrait intégrer cette réflexion.

En fonction des possibilités financières de l'entreprise, la DRH définira des enveloppes au niveau de chaque Direction ou UO, il s'agira d'un pourcentage de la masse salariale des cadres ayant adhéré aux nouvelles dispositions.

Système d'avancement / Augmentation Individuelle

FO :

- ne comprend pas pourquoi l'on ne commence pas par embaucher au bon niveau, sans éléments « divers »
- à même diplôme et responsabilités les classements catégoriels varient de A à B, voire IV; à cet égard, il y a un problème d'identification et de différenciation entre « Cadre stratégique » et « Cadre IV »
- le système actuel d'avancement n'est pas statutaire puisque que relevant d'un positionnement en fonction d'une notation, de l'âge , d'un « nuage »; il faut tendre vers plus de justice et de transparence
- l'appréciation doit être objective et les disparités doivent être évitées à l'embauche.

Le système de rémunération actuel est basé sur l'âge et l'ancienneté et non, en fonction des responsabilités réellement exercées.

Il existe trois catégories de cadres dans le Statut actuel. La catégorie III - Cadres subdivisée en groupes A&B. Il existe en outre une catégorie IV composée de cadres dirigeants.

Nous avons souhaité bâtir une nouvelle classification sur trois niveaux :

- Cadres
- Cadres supérieurs
- Cadres stratégiques

Seront classés *HORS CLASSIFICATION* par une note d'application du PDG, les postes qui impliqueraient l'exercice des responsabilités les plus élevées d'Aéroports de Paris (membres du Comex).

Les différents niveaux de cadres ont été définis pour plus de transparence et une meilleure compréhension individuelle et collective. Les résultats de la cartographie réalisée entre 2006 et 2008 sont conservés. Pour mémoire, une classification a pour finalité de positionner les emplois et gérer les salaires → apporter plus de cohérence dans la gestion des emplois et des rémunérations

Entretien d'appréciation et professionnel

UNSA/SAPAP :

comment garantir impartialité et rigueur dans l'entretien d'appréciation et professionnel ?

- quel système d'augmentation individuelle ?
- préciser le système d'appréciation
- tenir compte de la compétence liée à l'expérience et à l'âge
- y aura-t-il une courbe de Gauss (progression rapide pour les jeunes et étalée pour les seniors ?)

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

SICTAM-CGT :

- demande si la formation professionnelle est intégrée dans l'entretien d'appréciation et professionnel (EAP) ?

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

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 d'appréciation.

- Dans le cadre des entretiens d'appréciation et professionnel, la Direction préconise d'utiliser le même mode d'évaluation pour tous les cadres : une évaluation sur 4 niveaux et de ne plus utiliser la note sur 24.

L'appréciation professionnelle et la formation sont abordées lors de l'EAP.

Entretien d'appréciation et professionnel

CFE-CGC :

- souligne le fait que la question de l'évaluation est fondamentale : Comment? Par qui? Comment faire appel en cas de désaccord?
- fait le lien avec les supports d'évaluation et de revue de carrière présentés par DRHC, outils qui doivent donner lieu à une information/consultation du CE
- considère que la relation notation/rémunération pervertit la nature de l'entretien d'appréciation.
- faire en sorte qu'il y ait 2 entretiens : l'un notation/ évaluation, le second professionnel ; ces outils sont louables, mais ils doivent bien concourir à l'évolution du Cadre. Comment s'imbriquent-ils dans le projet « Ambition Cadres »? Une utilisation non pertinente peut entraîner pression et plus de stress, d'où la nécessité de la formation à l'utilisation de ces outils.

C'est au cours de l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) que sont évalués les compétences démontrées par les cadres et leur degré de maîtrise et de progression dans le poste :

Un entretien qui se prépare, tant du côté du Manager que du Cadre

Un entretien important car l'appréciation constitue l'un des critères pour fonder le montant de l'AI qui sera proposé

Un entretien global qui intègre : l'année écoulée et l'avenir (développement professionnel et évolution professionnelle envisageable).

Un programme de professionnalisation du management a débuté (cf. ateliers d'appropriation sur l'EAP dans le cadre de l'IDM ...). Si un cadre ne partage pas son appréciation, il peut le mentionner sur le support et solliciter un entretien avec sa hiérarchie ou DRHC. A noter que l'ensemble des supports d'entretiens sont transmis à DRHC.

» MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE »

Part variable

CFTC

- déclinaison des objectifs en cascade : comment garantir les moyens et conditions de mise en œuvre nécessaires à la réalisation de ces 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*
 - souligne la difficulté de définir des objectifs individualisés, le travail en mode projet se généralisant
 - le système actuel est quelque que peu pervers, dans la mesure où les Directeurs qui bénéficient d'une part variable importante sont intéressés à ce que leurs collaborateurs contribuent à l'atteinte de leurs propres objectifs ; en outre, tout n'est pas facilement quantifiable
 - insiste sur le fait que tous les cadres devront avoir leurs objectifs fixés en temps et en heure.
- demande la mise en œuvre d'un système de contrôle interne des objectifs fixés, audits menés a posteriori,

Points traités en réunion du 20 février 2009. 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.

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 mise en place 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.

Outre les éléments mentionnés ci-dessus, 2 mesures seront mises en place pour garantir le bon fonctionnement du dispositif :

- Un accompagnement spécifique des managers dans la définition des objectifs
- Un programme d'audit à posteriori des objectifs, lancé par la DRH, démarrant en 2009, sur 4 ans.

Part variable (suite)

UNSA/SAPAP - la rémunération doit servir à récompenser plus les compétences et l'expertise que les diplômés.

- veiller : à ne pas bloquer les seniors, à ce qu'il y ait de la transparence en période de crise, quand les objectifs ne sont pas atteints.

- la Direction pêche par manque de lucidité, sachant que, dans le contexte actuel de crise économique et financière, les « bonus » sont remis en cause; le système proposé ne peut fonctionner que s'il y a de la croissance, la part variable en découlant. Compte tenu de la mondialisation de la crise, les objectifs seront revus à la baisse, et une part variable possible à 15% sera ramenée à 5%

- considère que les objectifs doivent être clairs, réalistes, identifiés et réalisables, que la DRH, en forme de recours, joue un rôle de modérateur lorsque le salarié estime que ses objectifs ne sont pas atteignables

- si les objectifs ne sont pas atteints, n'y a-t-il pas risque d'impact sur la notation, susceptible de jouer sur la part fixe, double « sanction »?

- demande comment seront traités les syndicalistes/part variable ?

CFE CGC souhaite que les modalités de gestion des mandats syndicaux ne figurent pas dans cette présentation, mais soient repris dans l'Accord portant sur le droit syndical. **SICTAM CGT** partage cette demande.

- remarque que ce ne sera pas simple à gérer pour le manager. Il aura tendance à saupoudrer pour avoir la paix sociale à court terme. La première année, tous les cadres chercheront à atteindre leurs objectifs, mais est-ce que ce sera pareil les années suivantes ?

90% des cadres sont aujourd'hui notés entre 17 et 20 sur 24, face à ce constat, la tentation de faire du saupoudrage risque d'être forte mais c'est de l'anti-management.

Une recommandation sera de fixer des objectifs de management aux managers, dans le cadre de leurs objectifs annuels, par exemple, celui d'arriver à une répartition plus étalée des augmentations individuelles.

C'est au cours de l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) que sont évalués les compétences démontrées par les cadres et leur degré de maîtrise et de progression dans le poste alors que la performance sera mesurée lors des entretiens de performance (Janv-Fev)

Part variable (suite)

UNSA/SAPAP (suite) : :

- 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).

CFE-CGC

- indique que rien n'empêche une plus grande part variable, mais précise, en terme de préalable, qu'il y a une forte attente d'amélioration du mode de management, de conditions et d'organisation du travail, de modalités de fixation des objectifs, de clarification de la rémunération annuelle, de possibilités d'évolution de carrière, sans diviser les jeunes Cadres des plus anciens

- il est louable que la Direction veuille que les objectifs soient individualisés au maximum, ,mais c'est un vœu pieu. Quelle sera la recette magique afin qu'il y ait moins de pression ?

- le mode d'attribution de la part variable est trop subjectif; changer le système ne permettra pas de résoudre la problématique suivante : objectiver la subjectivité

Part variable (suite)

CFE-CGC (suite)

- insiste en ce qui concerne ces objectifs liés à la part variable, il faut qu'il y ait adhésion, qu'ils soient fixés longtemps à l'avance avec les ressources et moyens associés ; il faut un vrai contrat avec possibilité d'amendements; des objectifs non maîtrisés sont susceptibles d'entraîner des dérives managériales concourant au stress; sans véritable contrat d'adhésion, le dispositif tombera : tout repose sur la confiance

- demande comment sera élaborée l'enveloppe de part variable : le Cadre IV sera-t-il inclus dans cette enveloppe et donc est-ce « qu'il se servira » avant de verser le variable à ses N-1; il ne faut pas que le Manager soit juge et partie.

- demande le taux de variable qui sera applicable aux cadres qui adhéreront dans les prochaines années : taux de l'année d'adhésion ou taux de l'année d'application ?

L'enveloppe de part variable des cadres ayant adhéré aux nouvelles dispositions sera calculée de la manière suivante : % de variable de l'année considérée (à objectifs atteints) appliquée à la masse salariale des cadres concernés

Il s'agira du taux de l'année d'application. Par exemple, un cadre qui adhèrera en année 4 aura 8% de part variable.

Part variable (suite)

FO : - cf. enquête « Baromètre FO Cadres ADP » (ndlr : à ce jour en cours de diffusion):

- demande qu'elle est la relation entre les catégories Aéroports de Paris et l'étude présentée pour le poids de la part variable?
- pas d'augmentation de la part variable, alors qu'il se dit qu'elle pourrait aller jusqu'à 30% ?!!
- les Cadres A et B ont le sentiment que toutes les décisions, notamment susceptibles d'impacter la transparence de la fixation des objectifs et leur réalisation, sont prises par les Cadres IV et les Directeurs
- précise qu'il faut objectiver la définition des objectifs et les indicateurs d'atteinte de ceux-ci ; si les moyens sont insuffisants, les objectifs doivent être revus à la baisse
- la recherche de l'adhésion est nécessaire
- demande comment sera effectué le calcul de la part variable dans le cas d'un salarié absent et indique que la part variable représente un risque pour les cadres.
- demande s'il y aura une pondération des objectifs ?
- quelles sont les garanties apportées afin de s'assurer que le levier d'attribution de la part variable ne soit pas utilisé à des « fins personnelles » ?
- **SICTAM-CGT** : précise que c'est un système dans lequel ils ne s'inscriront pas car globalement mal perçues; néanmoins, pense que les Cadres pourraient ne pas y être opposés, mais que la difficulté est de passer d'une approche collective à une approche individuelle
- pourquoi ne pas rémunérer les Cadres correctement/ développement de l'entreprise, au lieu de mettre en place « une carotte » au travers de la part variable, ce projet tendant à réduire le GVT
- aujourd'hui, les objectifs sont purement économiques et le client arrive en dernier
- constate que la part variable actuelle est de 3% au maximum ; dans l'avenir, cette part pourrait être de 15% pour les Cadres A, susceptibles d'engendrer des tensions importantes, y compris pour les collaborateurs du Cadre.

- La comparaison peut se faire de cette manière: Les Dirigeants = membres du COMEX. Les Managers = cadres IV et B. Les Cadres = cadres A
- Un cadre absent 1 ou 2 mois ne posera pas de problème, puisqu'il devrait être en mesure d'atteindre ses objectifs. En revanche, si le cadre est absent toute l'année, bien que ce cas soit rare, ses objectifs individuels (une partie de ses objectifs pouvant avoir un caractère collectif) ne pourront pas avoir été atteints. Il faudra définir ce qu'il convient de faire, les organisations syndicales auront un rôle à jouer.

» CLASSIFICATION & CHEMINS DE CARRIERES »

Classification & Chemins de carrières

CFE-CGC :

- souhaite moins d'opacité sur les possibilités d'évolution, les postulations réellement ouvertes à tous
- s'interroge lorsqu'un poste de cadre A est évalué en B, le titulaire tient le poste et continuera à le tenir; mais en cas de changement de fonction, est-ce que ce titulaire pourra tenir un autre poste de Cadre B?
- en l'état, la carrière des Cadres est liée à la courtoisie, à l'appartenance à un réseau et non aux compétences
- Comment mettre en place une grille de rémunération basée sur la classification qui serait équitable pour tous les cadres ?

UNSA/SAPAP :

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

Points traités en réunion du 12 mars 2009. Le modèle de gestion des carrières, appelé « Chemins de carrière » est un outil à destination des Managers, des cadres et de la fonction RH permettant de donner plus de visibilité sur les parcours professionnels et de structurer l'échange sur la partie « développement professionnel » de l'EAP.

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*

Classification & Chemins de carrières

CFE-CGC (suite) :

- considère que le système de revues de carrières présenté existe déjà ; malheureusement, il y a des cas où les salariés ont effectués des bilans de compétences, suivi des formations...auxquels aucune solution n'a été proposée
- note que « grâce » à la crise actuelle , on découvre qu'il y a des talents à l'intérieur de l'entreprise
- indique qu'il faudrait avoir des échelles Management et Expertise pour chaque fonction.

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.

Classification & Chemins de carrières

CFE-CGC (suite) :

- considère que la méthode Hay n'est pas adaptée pour peser tous les postes et considère que la cartographie n'est pas fiable. Un système ne peut marcher que si les gens y adhèrent. Or lorsque la cartographie a été présentée, il y a eu des remous. Les cadres n'y adhèrent pas. Beaucoup de cadres auraient souhaité qu'on leur restitue leur évaluation de poste.

Il y a eu fin 2007, une communication malheureuse ou mal maîtrisée concernant la restitution des évaluations de poste (A1/A2...etc.) - Ce débat est maintenant clos. Une réflexion a été menée avec l'appui d'Entreprise & Personnel et le constat est que les entreprises ont de plus en plus tendance à avoir des niveaux de classification "ramassés" (3 à 4) auxquels sont associées les plages de salaire.

Classification & Chemins de carrières

UNSA/SAPAP :

- circuits et filière à identifier en commun avec les Organisations syndicales.
- prise en compte de la formation professionnelle et sociale.

- demande si les mobilités dans les filiales sont considérées comme une mise à disposition ou un détachement ?

- demande quels outils seront donnés aux managers pour parler d'évolution de carrière et indique que les managers n'ont pas toujours une bonne vision des postes de l'entreprise ?

Les chemins de carrières serviront de base au dialogue entre managers et cadres. Un cadre peut également demander un entretien à DRHC, le support d'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) prévoit une case à cet effet.

Les mobilités se feront dans le cadre des dispositions actuelles.

Classification & Chemins de carrières

CFTC :

- note qu'il a été dit qu'il n'y aurait pas de secteurs plus attractifs que d'autres dans l'entreprise; or, il y a toujours des postes qui comportent un fort management ou un budget important à gérer : cela ne revient-il pas à avoir des secteurs plus attractifs?

- constate que le passage de "Expert" vers "Manager" tel que décrit sur le schéma correspond aux pratiques actuelles. Il existe une pénurie de Managers opérationnels, alors on oblige à aller vers ces postes.

- souligne qu'il faut impérativement sensibiliser les cadres et les managers à l'importance des descriptions de poste.

- s'inquiète de la capacité (par manque d'intérêt, de connaissance...) des managers à envisager le développement professionnel et l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs, elle ne pense pas qu'une formation suffira sur ce point là

- s'inquiète du raccordement des postes dans les chemins de carrière sans avoir l'assurance ni de la pertinence des descriptions de postes (réalisées pour certaines il y a longtemps, voire pas du tout pour d'autres), ni de celle de la méthode et de la marge de manœuvre réelle laissées aux cadres concernés pour leur permettre d'objectiver le choix de raccordement effectué,

- souhaite une restitution détaillée des travaux menés par les groupes transversaux mis en place pour réaliser ces raccordements,

Le passage par un poste d'exploitation, qui est souvent perçu comme « un passage obligé » au sein d'Aéroports de Paris, permet également à certains Experts de changer leur vision.

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 de régulation 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

Classification & Chemins de carrières

SICTAM-CGT

-souhaite avoir une clarification sur l'articulation entre la classification et les chemins de carrières

-remarque qu'en dépit de la « re-classification » des postes, il y a actuellement des experts cadres B à INA, dont le poste ne rentre pas dans la catégorie des cadres supérieurs. Ces personnes sont cadres B pour des questions de rémunération.

FO

-dans le graphisme des deux chemins de carrière, le dernier « échelon » est « Manager Stratégique ». Cela suppose-t-il que les chances de finir Cadre Stratégique (ex cadre IV) sont supérieures pour le chemin de carrière « Manager »?

En préambule, est rappelée la finalité des différents outils :

- la *classification* permet de gérer les emplois et les rémunérations alors que,
- le *modèle de gestion des carrières*, appelé "*Chemins de carrière*" est un outil à destination des Managers, des cadres et de la fonction RH permettant de donner plus de visibilité dans les parcours professionnels et de structurer l'échange sur la partie "développement professionnel" de l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP). Le modèle distingue deux chemins de carrière : le **Management** et l'**Expertise** avec une égale reconnaissance de chacun d'entre eux.

Les définitions des trois niveaux de classification ont été présentées le 5 février 2009. Chacun des postes fait l'objet d'une évaluation fondée sur 5 critères :

Activités/Finalités
Niveau de complexité
Autonomie
Expérience attendue
Périmètre d'intervention

C'est la combinaison de ces cinq critères qui permet d'établir le niveau de classification. Dans tous les cas, la description du poste occupé, détaillant les missions et finalités de façon précise, servira de support à l'évaluation du niveau du poste et à son niveau de classification. A chaque niveau de classification est associée une plage de salaire.

Les chemins de carrière permettront de donner plus de visibilité sur les parcours professionnels mais ne sont pas liés à la rémunération. Il est possible d'occuper différents postes et de passer par différentes étapes de carrière sans changer de niveau de classification.

Les chemins de carrières s'appliqueront à tous les cadres de l'entreprise, indépendamment du projet "Ambition Cadres".

Classification & Chemins de carrières

- note que les descriptions de poste constituent l'un des piliers de ce système et demande par qui elles ont été réalisées ?

Le système actuel de rémunération basé sur des grades fait que chaque grade a un plafond de rémunération.

Aussi, il est arrivé que des personnes soient embauchées à un niveau de classification supérieur au poste réellement tenu pour répondre à des exigences de rémunération.

Dans le nouveau système, ceci ne se produira plus. Les plages de salaires seront larges et se chevaucheront (par exemple : il sera possible d'embaucher un cadre à un niveau de rémunération supérieur ou équivalent au début de grille des cadres supérieurs).

Points traités en réunion du 5 février 2009. Tous les postes de cadres ont été décrits en 2007-2008. Il y a eu des Comités d'évaluation pilotés par la DRH puis un Comité global dont l'objectif était de veiller à la cohérence de la cartographie. Dans l'ensemble, peu de postes ont été revalorisés. Il y a eu certains ajustements par exemple, sur des postes A vers B. DRHV précise en outre, que dans le cas d'une revalorisation d'un poste occupé, le potentiel du titulaire est aussi évalué, par un cabinet extérieur, avant toute promotion.

Classification & Chemins de carrières

FO :

-il semble que le nouveau système tend à pousser les cadres à privilégier la carrière « Management » (exploitation) au détriment de la carrière « Expert ».

-il serait intéressant d'expliciter par des cas concrets les avancées de ce nouveau système par rapport à la situation existante ?

-quelles sont précisément les modalités de passage d'un chemin de carrière à l'autre? Quelles sont les étapes identifiées nécessaires à l'évolution de carrière?

-lorsqu'un cadre sollicite un poste (d'expert à manager ou réciproquement) quels sont les critères objectifs de décision ?

-comment la GPEC s'inscrit-elle dans ce nouveau système de gestion 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 » ou « Expert » sont des rôles différents mais aussi les noms de deux chemins de carrière bien identifiés. **Ces rôles sont définis 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.

Se reporter à la page 39.

Par ailleurs, il est prévu au moment de la mise en place des « Chemins de carrière, que la Direction présente aux partenaires sociaux les travaux de raccordement des postes : méthodologie employée, volume de postes identifiés dans chaque chemin de carrière « Expertise » ou « Management » avec argumentation, quelques exemples de types de parcours professionnels possible, modalités de restitution aux cadres, ...

∞ PRATIQUES MANAGERIALES ∞

Management / Organisation du travail

Management

FO

- indique que les Cadres sont en attente de reconnaissance professionnelle, qui ne peut se traduire uniquement par la rémunération

SPASAP/CFDT :

- rappelle que la reconnaissance ne passe seulement par la rémunération, mais également par la participation aux prises de décision stratégiques, à l'élaboration des plans d'action, des budgets,...

SICTAM/CGT :

- fait remarquer que les Cadres manquent aujourd'hui d'autonomie et de responsabilités dans les prises de décisions; le cadre direct d'un collaborateur doit la plupart du temps demander l'autorisation de son supérieur pour des décisions qui devraient lui revenir

Points traités en réunion du 12 mars 2009.

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 (pour 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 d'une 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.

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 cadres IV/UO
- le cadre ne doit plus être un simple exécutant; il faut le valoriser par la délégation et l'autonomie
- note qu'il y aura trois entretiens :
la fixation des objectifs
l'appréciation de la tenue du poste
l'évaluation du taux d'atteinte des objectifs

Cf programme d'accompagnement envisagé (slide 43, complété par les formations organisées dans le cadre de l'IDM)

La fixation et l'évaluation des objectifs (année N et N-1) peuvent être réalisés lors du même entretien. Il est également prévu d'instaurer un entretien de mi-année pour faire le point sur les objectifs

Management / Organisation du travail

Organisation du travail :

CFE-CGC :

- demande l'ouverture de négociations sur l'organisation du travail
- fait le constat que la hiérarchie est vécue comme trop lourde et complexe : multiplication des interlocuteurs pour une même opération, poids des procédures, absence de concertation, répartition des responsabilités
- demande que soit conciliées vie professionnelle et vie privée

FO :

- il y a actuellement une forme de télétravail par la mise à disposition d'ordinateurs portables, mais ce temps n'est pas comptabilisé ni forcément reconnu

UNSA-SAPAP :

- la revendication des Cadres ne porte pas que sur la rémunération, mais également sur le temps de travail, la définition du travail et des objectifs;
- demande à ce qu'une CMOS ARTT Cadres soit organisé, selon le processus de suivi de l'accord «35h », concernant notamment le temps de travail des Cadres.
- par ailleurs, dès maintenant, la Direction doit veiller à faire appliquer l'accord EPHF qui précise que les réunions avec les Instances Représentatives du Personnel doivent débuter à 9h et se terminer à 16h30.

Ce sujet ne rentre pas dans le champs d'Ambition Cadres et sera traité à part

La Direction a indiqué lors de la réunion du 5 mars être favorable à réunir la CMOS ARTT pour les cadres.

Management / Organisation du travail

SPASAP/CFDT :

- précise que si la révision de l'accord ARTT n'est pas une priorité, il faut néanmoins traiter la partie « conditions et organisation du travail », notamment aborder la question de l'équilibre entre temps de travail et temps personnel

L'aspect organisation du travail fera l'objet d'une réflexion spécifique

Management / Organisation du travail

CFTC note que dans certaines Directions, les décisions se prennent au plus haut niveau et demande :

- qui aura le dernier mot dans le futur système ?
- des entretiens d'évaluation menés de manière professionnelle et rationnelle,
- un accompagnement et une formation imposés à l'ensemble des managers.

La CFTC s'inquiète :

- du non respect des principes établis par la DRH de délai, d'équité, d'objectivité et de partialité des « décideurs finaux »,
- du principe même de la responsabilisation accrue pour les managers dans la gestion du développement professionnel et des rémunérations de leurs collaborateurs sans la mise en place d'un véritable contrôle (associé à un accompagnement) de la DRH,
- de la possibilité en termes de temps, de moyens et d'envie pour les managers de se recentrer réellement sur un suivi personnalisé de leurs cadres : réflexion sur temps et organisation du travail des cadres, de l'autonomie effectivement laissée aux managers pour actionner les leviers de motivation de leurs équipes,

La CFTC propose de voir mettre en place un système permettant ensuite de s'assurer de la cohérence et de l'objectivité des managers dans leur façon de manager (façon de mener les entretiens, de fixer les objectifs, du suivi qu'ils assureront en cours d'années, de leur faculté de révision des objectifs si besoin, de la qualité des entretiens individuels qu'ils auront menés, d'attribuer leurs notes...) et de pouvoir s'assurer de son respect.

La remise à plat des process tels que « Appréciation », « Révision salariale », « Fixation et évaluation des objectifs » s'est fait dans l'esprit de placer le Manager N+1 au cœur du dispositif.

Pour ce qui concerne l'appréciation, il est suggéré avant le lancement de la campagne d'appréciation que le RRH de Direction réunisse le Directeur et ses N-1 pour rappeler les bonnes pratiques, avoir un échange/regard croisé entre les managers sur les cadres et leurs niveaux d'appréciation permettant au N+1 qui conduira l'entretien de disposer d'éléments complémentaires. Par ailleurs, à l'instar de ce qui va être fait en 2009, nous envisageons, sur la durée de la période d'adhésion, de conduire des audits de contenu des supports d'appréciation.

Pour ce qui concerne la fixation des objectifs, au-delà de la réunion en amont de déclinaison des objectifs au niveau de la direction, il est prévu que le RRH de Direction organise une réunion de mise en cohérence des objectifs proposés par les managers avant signature. Cela permettra de s'assurer de l'alignement des objectifs et de veiller à une cohérence entre les niveaux d'objectifs.

Enfin, à noter qu'un accompagnement spécifique des managers dans la définition des objectifs sera mis en place pour préparer la campagne d'objectifs 2010. Un programme d'audit à posteriori des objectifs, lancé par la DRH, démarre en 2009 et a vocation à se poursuivre sur 4 ans

⌘ROLE DES PARTENAIRES SOCIAUX ⌘

*[en complément, voir document de travail transmis pour la réunion
du 25 mars 2009]*

Rôle des partenaires sociaux

SICTAM-CGT :

- aujourd'hui les organisations syndicales ont la possibilité de vérifier les inégalités dans les avancements, comment pourront-elles interpeller la direction demain ?
- est disposé à examiner comment faire évoluer le système, espérant que les choses ne soient pas tronquées d'avance.
- indique que les prérogatives des Organisations Syndicales en matière salariale sont collectives ; il semble difficile d'avoir deux approches
- demande si les organisations syndicales auront de la visibilité sur les enveloppes par Direction ?

CFTC :

- propose l'idée de création d'un Comité des rémunérations
- de jouer un vrai rôle préventif en accompagnant la mise en œuvre du projet
- en ayant une réelle lisibilité à la fois sur la population qui aura ou non opté pour l'une des deux solutions (avec le détail des catégories etc.) mais aussi sur l'application de l'ensemble des mesures supposées (descriptions des postes, raccordement dans les chemins de carrière...)
- mise en place une instance de recours pour les cas litigieux

FO:

- quelles sont les mesures concrètes permettant aux organisations syndicales d'exercer un contre pouvoir efficace?

Points traités en réunion du 5 mars 2009.

Le but n'est pas de mettre en place un dispositif qui crée des injustices.

D'ailleurs, il y aura plusieurs moyens de s'assurer du bon fonctionnement du système:

- le suivi individuel avec les alertes sur les évolutions trop "rapides" ou trop "lentes".
- l'attribution des augmentations individuelles devra respecter certaines fourchettes.
- la valeur moyenne des augmentations individuelles ne pourra pas être inférieure à celle de ceux restant dans le système actuel.

Rôle des partenaires sociaux

UNSA SAPAP :

- en l'état, le rôle des Organisations Syndicales ne peut se réduire au simple conseil individuel des cadres.

CFE-CGC :

- estime que le rôle proposé aux Organisations Syndicales n'est rien de plus que le minimum légal, il s'agirait d'intervenir uniquement à titre de maintenance correctrice et non préventive.

- ne souhaite pas voir leur rôle réduit au simple suivi de cas individuels, ainsi elles devraient pouvoir intervenir dès la fixation des objectifs. Auront-elles un réel pouvoir afin de corriger les dérives ?

- ne peut qu'être d'accord sur le fait que les organisations syndicales aient plus d'information qu'aujourd'hui.

Toutefois, leur rôle, pour corriger les dérives, doit être réel et acté.

- concernant le rôle des organisations syndicales dans le nouveau système souhaite officialiser un rôle au moins équivalent à celui détenu aujourd'hui.

Mais ce rôle doit se situer en amont, par exemple :

- lors de la définition des plages de salaire, avoir la possibilité de réagir aux propositions d'augmentations individuelles,

- bénéficier d'un rôle de rattrapage au niveau de l'enveloppe des Augmentations individuelles,

- pouvoir vérifier que les objectifs sont bien fixés dans le respect des règles (clairs, atteignables,...).

» AUTRES THEMES ABORDES »

Formation, Seniors, autres...

<p>CFE/CGC :</p> <ul style="list-style-type: none">- Mise en place d'un parcours pour les seniors + système de transmission du savoir par les seniors	<p>Négociation spécifique à conduire en 2009</p>
<p>CFE/CGC :</p> <ul style="list-style-type: none">- les cadres demandent plus de formation.- regret d'un défaut de formation de longue durée.-formation des cadres de + de 50 ans <p>- la formation des managers sur la fixation des objectifs a eu lieu mais de nombreux cadres disent que l'exercice reste complexe.</p> <p>CFTC : que sera-t-il fait pour les managers qui n'ont pas suivi la formation « Entretiens d'appréciation » ?</p> <p>FO beaucoup de cadres se forment et évoluent avec l'expérience</p> <p>SPASAP-CFDT :</p> <ul style="list-style-type: none">-demande un dispositif de veille sur les risques psychosociaux-demande la création d'un 3^{ème} collège cadre aux Délégués du Personnel-demande une analyse sur le temps de travail des cadres	<p>En 2008, les formations au "management" ont représenté près de 27000 heures pour une prévision de 20600 heures. Le plan de formation 2009 prévoit 35 000 heures de formation dans le domaine du management. Réflexion à intégrer dans le cadre de la négociation sur les seniors en 2009</p> <p>Les Membres du Comex et Directeurs rattachés à PDG ont pour objectif de faire participer leurs cadres à la formation relative à l'évaluation : ainsi aurons nous sûrement un taux de participation proche de 100%.</p>

SICTAM-CGT estime que si le turn-over cadres est faible c'est qu'ils ne sont pas si gênés que cela par le système de rémunération actuellement en vigueur dans l'entreprise; ce sont plutôt les nouveaux entrants qui ont tendance à le dénoncer.

- indique que l'intéressement et la participation ne doivent pas être considérés comme du salaire.

-souhaite avoir une projection d'évolution de la masse salariale du nouveau système car cela aura un impact sur les subventions du Comité d'Entreprise.

UNSA-SAPAP demande comment la DRH gèrera ce nouveau système.

FO :

En l'état actuel de la réflexion, quels sont les avantages d'être mis à disposition d'une filiale :

-pour un temps déterminé?

-pour un temps déterminé en tant qu'expatrié?

Il s'agit d'une rémunération différée.

A priori, l'impact devrait être positif puisque la masse salariale sera augmentée du budget de rémunération variable supplémentaire. Ce point pourrait toutefois être précisé, dans la limite des hypothèses de taux d'adhésion.

La structure "Rémunération et avantages sociaux" au sein de la DRH sera renforcée dans la mesure où son rôle et ses missions évoluent dans le cadre de la mise en place de ce nouveau dispositif

Le projet «Ambition cadres» n'a pas d'impact sur les modalités de mise à disposition

CFE-CGC s'inquiète de la création de frais fixes et de coûts supplémentaires liés à la mise en place des divers contrôles.

- souhaite que le calendrier ne soit pas figé et que les projets RH devant donner lieu à information/consultation du CE ne se télescopent pas.
- demande si les cotisations sociales (patronales et salariées) seront au même niveau sur le salaire fixe et la part variable?

FO souligne que les confédération syndicales sont convenues récemment, dans le cadre d'un accord national interprofessionnel, de mettre en cohérence, d'articuler les accords ayant trait à la gestion de l'emploi (égalité professionnelle hommes/femmes, diversité, senior...) et les dispositifs de formation. Par ailleurs, il y a nécessité de se remettre autour de la table de négociation concernant la GPEC.

- demande quel intérêt aura un cadre à adhérer ?

SPASAP-CFDT : la période de transition entre le système actuel et le nouveau système devra être suffisamment longue.

Le but de ce dispositif est de faire en sorte que les cadres soient plus satisfaits et se sentent mieux remerciés de leurs résultats..De ce fait, on peut espérer que l'entreprise sera plus performante et aura donc plus de ressources.

Oui, puisqu'il s'agit de salaire. Seules les IKN réintégrées dans le salaire fixe engendreront une augmentation des cotisations.

Le nouveau système n'est pas basé sur des avancements plus ou moins « mécaniques », il vise à mettre en place une gestion plus incitative des ressources humaines, comprenant notamment un système de gestion plus dynamique et plus motivant (augmentations individuelles plus fréquentes et individualisées). Les augmentations individuelles concernent le salaire fixe : ce dernier rémunère le degré de maîtrise du poste, les compétences de chaque cadre et la manière dont il exerce ses responsabilités dans son poste. A cela s'ajoute une part variable, qui rémunère quant à elle, la contribution de chaque cadre à la performance de l'entreprise, en fonction des résultats qu'il atteindra au regard de ses objectifs individuels de performance.