

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Affaire suivie par :
Valérie SENENTZ
Tél : 01.74.22.43.15
Fax : 01.49.75.52.57

Note à :

- Messieurs les Secrétaires de Syndicats
- Madame la Présidente de la CFE-CGC

DRH/2009/945

Paris, le 16 novembre 2009

Madame, Messieurs,

Vous trouverez, ci-joint, le compte-rendu de la réunion du 23 octobre 2009, tenue en présence de Monsieur Pierre GRAFF et Monsieur François RUBICHON, relative au point d'étape « projet Ambition Cadres », à l'issue de la concertation menée du 8 janvier au 8 juillet 2009.

Lors de cette réunion, bien que retirant ce projet, le Président a indiqué qu'il ne souhaitait, en aucun cas, renoncer à une réforme en profondeur du système de gestion et de rémunération des cadres. Il a donné mandat à la DRH, pour :

- continuer à avancer sur la démarche de progrès quant aux pratiques managériales (Entretien annuel d'appréciation, Objectifs individuels, ...),
- mettre en œuvre une nouvelle dynamique de développement professionnel (parcours de carrière),
- se donner les moyens de mieux rétribuer la contribution de chacun.

Il a été convenu qu'un nouveau programme de travail vous soit proposé. L'objectif étant de finaliser la concertation au plus tard en mars-avril 2010. Un calendrier de réunion va vous être proposé sous l'intitulé "**Evolution du système de rémunération des cadres et rôle des partenaires sociaux**". Lors de ces réunions nous pourrions aborder les différents thèmes évoqués récemment ensemble.

Par ailleurs, je propose de vous convier à une réunion d'information courant décembre 2009 en vue de vous présenter le dispositif d'accompagnement "Fixation-Evaluation des objectifs individuels". Ce dispositif sera mis en œuvre auprès des Managers et Cadres. Enfin, nous allons lancer en décembre prochain le projet "Chemins de carrière". Nous vous tiendrons régulièrement informés de son avancement.

Dans l'attente de vous rencontrer le 25 novembre prochain, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.



Gonzalve de CORDOUE
Directeur



AÉROPORTS DE PARIS

**DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Stratégie RH et Conduite du Changement**

Tél. : 01 74 22 43 15

Fax : 01 49 75 52 57

DRHV/2009/ 208

Paris, le 16 novembre 2009

Compte rendu de la réunion du 23 octobre 2009

Ordre du jour :

Point d'étape sur le projet Ambition Cadres à l'issue de la concertation menée par la DRH et les Organisations Syndicales du 8 janvier au 8 juillet 2009.

Cette réunion fait suite à celles organisées les : 18 novembre 2008 et 30 mars 2009.

Participants

P. GRAFF	PDG
F. RUBICHON	DGD
G. de CORDOUE	DRH
V. SENENTZ	DRHV
C. LEMOINE	DRHR
MA. DONSIMONI	CFE-CGC
J. MUNOZ	CFE-CGC
L. ARRIEU	CFE-CGC
P. HUBERT	CFTC
A. GOUJON	CFTC
C. MARTIN	FO
JL. GUY	FO
Ph. BOSC	FO
B. RECROSIO	SPASAP-CFDT
JD. DUBUISSON	UNSA-SAPAP
E. TOURRET	UNSA-SAPAP
C.TOLLARI	UNSA-SAPAP
E. NAMIGANDET	SPE-CGT
D. BERTONE	SICTAM/CGT

PDG, ouvre la réunion en indiquant qu'il souhaite faire part de ses décisions concernant la réforme engagée sur les cadres, au vu de l'avancement de ce dossier auquel il attache une importance toute particulière.

"Nous nous sommes rencontrés, à votre demande, le 18 novembre 2008, réunion au cours de laquelle vous m'aviez fait part de votre inquiétude au sujet du projet "Ambition Cadres" :

- il ressortait de vos interventions l'attente d'un changement de méthode de travail avec la Direction,
- pour autant, la nécessité de moderniser notre système de rémunération et de gestion des cadres apparaissait partagée.

J'avais alors accepté une détente du calendrier et vous avais proposé de prendre le temps nécessaire (6 mois) pour se concerter sur les différents sujets à partir d'un programme de travail thématique proposé par la DRH.

Tout cela a été mené à bien conformément aux engagements pris et même au-delà. 11 réunions de travail se sont tenues et ont conduit la DRH à vous proposer un projet finalisé le 8 juillet 2009.

Lors du lancement du projet "Ambition Cadres", j'avais pris deux engagements forts vis-à-vis des cadres :

- que chacun puisse exercer librement un choix : soit adhérer à ces modalités de gestion modernisées, soit continuer à être régi par les modalités actuellement en vigueur,
- qu'en aucun cas, la rémunération de chacun ne puisse baisser.

Le 8 juillet 2009, vous avez unanimement demandé le maintien d'une modalité unique de gestion des cadres, interdisant de facto l'exercice d'un libre choix pour les cadres. Plusieurs Organisations Syndicales ont même fait état de leur détermination à combattre juridiquement cette proposition basée sur le volontariat.

Soucieux bien évidemment de ne faire courir aucun risque à l'entreprise, j'ai renoncé à cette faculté d'option individuelle. En conséquence, j'ai décidé de retirer le projet "Ambition Cadres" en l'état.

Néanmoins, je ne souhaite en aucun cas renoncer à une réforme en profondeur du système de gestion et de rémunération des cadres.

En effet, la réussite d'Aéroports de Paris est ma priorité et elle implique de franchir une nouvelle étape en matière de satisfaction clients et d'efficience de l'entreprise.

Pour y parvenir, j'ai besoin de l'engagement de tous les cadres et il reste plus que jamais nécessaire de :

- les faire adhérer aux objectifs fondamentaux de notre entreprise,
- leur donner des leviers d'action,
- reconnaître la contribution de chacun et assurer une juste reconnaissance de leur action.

Nous souhaitons nous rapprocher des pratiques de gestion observées dans les grandes entreprises comme dans certaines administrations d'ailleurs et plus particulièrement :

- continuer à avancer sur la démarche de progrès continu des pratiques managériales (Entretien d'Appréciation et Professionnel, Objectifs individuels, ...),
- mettre en œuvre une nouvelle dynamique de développement professionnel (parcours de carrière),
- se donner les moyens de mieux rétribuer la contribution de chacun : volet rémunération.

Ce besoin de changement a été exprimé par les intéressés eux-mêmes, c'est-à-dire les cadres, et aussi par vous, à certains égards, à l'occasion de la dernière réunion de juillet comme dans le cadre d'échanges avec la DRH.

Je suis donc déterminé à mener à bien cette nécessaire réforme, qui sera peut être moins ambitieuse, mais qui s'appliquera à l'ensemble des cadres et non pas uniquement à ceux qui se seraient portés volontaires. Il faudra assumer le fait qu'elle sera obligatoire pour tous. J'ai informé le Conseil d'administration de cette orientation le 22 octobre 2009.

J'ai demandé à la DRH de poursuivre la modernisation de nos modes de gestion des cadres dans trois domaines : les pratiques managériales, les carrières et la rémunération.

Sur le premier domaine, nous continuerons à professionnaliser les pratiques managériales que nous avons commencé à instituer ces dernières années (Entretien d'Appréciation et de développement Professionnel, Fixation et évaluation des objectifs, ...) :

- un accompagnement approprié des managers est prévu par la DRH pour que la campagne d'objectifs 2010 soit exemplaire : pertinence des objectifs fixés, cohérence et équité de l'effort attendu, exemplarité dans le processus de fixation des objectifs.

J'ai à cet égard consacré ce matin un CODIR spécifique sur le sujet lançant la campagne d'objectifs 2010 et demandé à chacun de s'investir personnellement et d'être garant de la qualité du processus de fixation des objectifs dans sa direction :

- 100% des objectifs individuels fixés à fin février 2010,
- des objectifs en ligne par rapport aux plans opérationnels, compris et acceptés par les intéressés, en phase avec leur capacité d'action.

Dans ce domaine, l'exemplarité du management est vitale, à commencer par celle de la Direction Générale. A cet égard, je peux vous indiquer que les entretiens concernant les Membres du Comex et Directeurs rattachés à la Direction Générale sont d'ores et déjà planifiés début janvier 2010. A noter cependant que le travail sur les objectifs peut commencer en parallèle car partant des Plans opérationnels.

Sur le deuxième domaine, les carrières, nous mettrons en œuvre une nouvelle dynamique de développement professionnel qui offre à chaque cadre une perspective de carrière en fonction de son potentiel et de son implication au service de l'entreprise. Pour cela :

- nous allons mener à bien le travail entamé de définition des "chemins de carrière",
- nous souhaitons faire vivre les "revues de carrières",
- dans le cadre de la vision prospective de nos besoins futurs en effectifs et en compétences, nous souhaitons apporter aux cadres une meilleure visibilité afin de les éclairer sur les opportunités que nous pouvons leur offrir.

Sur le troisième domaine, les rémunérations, nous allons reprendre la concertation avec vous, sur ces sujets. Le 8 juillet 2009, certains d'entre vous ont indiqué être prêts à travailler sur les thèmes suivants :

- par exemple le système d'avancement, le chevauchement et la longueur des grilles actuelles, la gratification des cadres, la classification, ...
- je souhaite être en mesure de proposer en 2010 au Conseil d'administration puis à la Tutelle une réforme qui aille dans le sens de la modernisation souhaitée. Si les travaux menés conduisent à envisager des modifications au Statut, elles seront proposées dans ce cadre.

Nous avons besoin de mobiliser nos cadres pour réussir les challenges que nous nous sommes fixés en matière de satisfaction clients et d'efficience.

Pour autant, je serai très attentif à préserver un contexte de travail favorisant l'épanouissement des personnels et de leurs cadres, et la reconnaissance du travail accompli. Je souhaite créer les conditions pour que chacun ait envie de s'engager dans notre aventure partagée.

Je suis résolu à m'impliquer personnellement pour faire partager cette conviction à l'ensemble des cadres. Trois réunions seront organisées, les 27 novembre (une à ORLY et une à CDG) et 2 décembre 2009 (Raspail) pour les rencontrer. J'y participerai, avec les Membres du Comex".

SICTAM-CGT, précise que tous les travaux menés ne sont pas à "jeter". Le point bloquant dans le projet initialement proposé était la coexistence d'un double système de gestion des cadres.

Le SICTAM-CGT est favorable au déplafonnement des grilles et à l'augmentation du niveau de la part variable dans la limite de 10% dès lors que les objectifs individuels sont fixés avec professionnalisme. Il souligne le peu d'appétence des cadres à aller sur les plateformes (postes d'exploitation) : problème de moyens et de rémunération.

Enfin, il note la déception de la Direction face à ce refus de la part des Organisations Syndicales et espère que la prochaine concertation ne se fera pas dans le même état d'esprit que la première.

PDG, précise que la concertation sera sincère. Sur les objectifs individuels, la clé est que nous soyons capable de formuler des objectifs cohérents, pertinents équitables dans lesquels chacun se retrouve et, en lien avec nos enjeux stratégiques, plans opérationnels. Il rappelle à cet égard, le message passé en CODIR "Ne passons pas l'année à fixer des objectifs, passons l'année à les atteindre !". C'est la raison pour laquelle, d'ici fin février 2010, chaque cadre doit avoir une vision claire de ce qui est attendu de lui.

CFE-CGC, rappelle l'esprit dans lequel ils ont participé à la concertation :

- attachement au Statut et à son unicité, tout en ayant conscience qu'une évolution est nécessaire,
- volonté de reconnaître la contribution de chacun et d'être en mesure de mieux évaluer celle-ci dans le cadre d'un dispositif "sécurisé",
- organisation de parcours professionnels pour les cadres dans le cadre de filières par exemple,
- mise en place de moyens permettant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

La CFE-CGC rappelle sa participation constructive aux réunions de concertation mais le risque juridique a bloqué car pouvant avoir un impact sur le climat social. Sa crainte également est que l'on aille trop loin dans l'individualisation, c'est une question de dosage à trouver et il ne faut peut être pas aller trop vite.

La CFE-CGC pose un postulat à savoir :

- bien intégrer dans la réflexion les évolutions législatives et jurisprudentielles récentes,
- conserver les acquis et certains usages de l'entreprise.

Six principes fondateurs sont développés :

- salaire fixe avec grilles d'échelons aménagées (allongées avec des pas entre deux échelons moindres),
- part variable attractive mais encadrée avec des règles d'attribution équitables,
- redéfinition des règles et du processus d'avancement,
- déroulement de carrière,
- attachement à l'ancienneté, sans pour autant en faire un point de blocage,
- place des Organisations Syndicales dans toutes les étapes du processus où un rôle actif est demandé.

La CFE-CGC indique qu'elle continuera à participer activement aux réunions avec une réelle envie d'aboutir en vue de bâtir un système unique, cohérent et sécurisé.

FO, Ambition Cadres était une mauvaise réponse car remettait en cause les principaux acquis et mettait en place des discriminations du fait du double dispositif. FO considère que le choix de retirer le projet est un bon choix et souligne la position partagée du syndicat sur le constat et rejoint les pistes de travail avancées par la CFE-CGC et le SICTAM-CGT. Il est rappelé que l'ancienneté est un élément important pour le syndicat. Un travail important a été fait et tout n'est pas perdu dans le dossier.

CFTC, est favorable au projet car consciente du nécessaire besoin de modernisation du système sous condition :

- garantie d'objectivité du processus d'évaluation des cadres (entretiens d'appréciation comme de fixation-évaluation des objectifs),
- perspectives et choix de carrière laissé à chacun,
- contrôle exercé sur le management,
- conditions de travail non dégradées.

UNSA-SAPAP, indique être prêt à poursuivre les travaux sur la base d'un nouveau plan de travail. Rappelle son attachement au pécule et à l'ancienneté (principe du 1% par année de présence plafonné à 21).

SPE-CGT, rejoint les déclarations qui ont été faites et notamment sur :

- l'équilibre entre "vie privée et vie professionnelle",
- l'accompagnement du management de proximité,
- l'élaboration de plans de carrières.

Le SPE-CGT fait part de son inquiétude sur le changement de Statut : "cela va-t-il descendre jusqu'aux non cadres ?".

SPASAP-CFDT, souligne le besoin d'évolution et rappelle le contexte actuel (stress, manque d'autonomie, confrontation jeunes versus anciens, ...) qui doit pousser les Organisations Syndicales à négocier.

Le SPASAP-CFDT rappelle son attachement à certaines valeurs et qu'il est prêt à travailler sur le sujet. Il faudra veiller à ne pas aller trop loin dans l'individualisation et laisser une part de collectif (notion d'équipe). La DRH a un rôle important dans ce domaine et s'étonne à cet égard que le DRH ne soit pas présent au Conseil d'administration.

SICTAM-CGT, souhaite réagir sur l'intervention de PDG "on a besoin de nos cadres". Le SICTAM-CGT précise que l'organisation du travail est à repenser et que le management ça ne s'apprend pas. Il est important de détecter les potentiels pour positionner les compétences au bon niveau.

FO, considère que la position de la Direction est une sage décision du point de vue de l'équilibre social d'Aéroports de Paris. Il y a peut être eu un malentendu au départ. FO rappelle quelques principes :

- revoir les échelles de salaire, mettre en place un avancement souple sans quota,
- simplifier les notations,
- mettre en place des cursus de carrières et une réelle gestion des cadres,
- conserver l'ancienneté qui est un moyen de pérennisation des cadres Aéroports de Paris.

PDG, remercie du sérieux et de l'ouverture d'esprit dont les Organisations Syndicales font preuve. Il précise l'esprit des travaux à savoir "évolution" et non "révolution". L'intention n'est pas de tout "casser". La sécurité avancée par certains est factice, elle n'empêche pas de grandes disparités. Nous souhaitons introduire dès 2010, une part objectivée qui soit variable et qui constitue un "plus" par rapport à aujourd'hui. Des aménagements du système vont vous être proposés en se référant à la pratique d'autres entreprises.

Ne tombez pas dans le syndrome de la peur et n'affolez pas les cadres. Sur l'ancienneté, PDG émet le souhait que l'on puisse en reparler.

Enfin, cette réforme ne sera pas lancée pour les non cadres. On observe toutefois que certaines entreprises ont fait des choix différents comme la SNCF qui a étendu l'attribution d'un variable à certaines fonctions non cadres.

DRH, indique, au plan du calendrier, qu'il serait souhaitable d'avoir terminé les travaux en mars/avril 2010 au plus tard. Une première réunion avant fin novembre va être proposée ainsi qu'un plan de travail.

CFE-CGC, demande à la Direction comment elle envisage de communiquer auprès des cadres ?

DGD, précise qu'une information a été faite à l'ensemble des Directeurs du CODIR et Responsables d'Unités Opérationnelles le 23 octobre 2009 matin. Par ailleurs, le Président et les membres du Comex ont prévu d'en parler avec l'ensemble des cadres lors de réunions par plateforme (27 novembre pour ORLY et CDG et 2 décembre pour RASPAIL).

Il convient dans cet esprit de ne pas avoir une communication trop éloignée des uns des autres car cela ne mènerait nulle part.

DGD rappelle la volonté de la Direction de conduire la réforme avec les Organisations Syndicales : il y a un temps pour l'étude, la concertation et enfin la décision par PDG à prendre en équité et en confiance. Enfin, il demande à chacun de participer aux travaux dans un état d'esprit constructif.

Rédacteur : Valérie Senentz – DRHV

Diffusion :
Participants
Secrétaires de Syndicats
Présidente de la CFE/CGC d'ADP
DRHC – DRHS - DRHT - DRHV