

Le Directeur Général Délégué

Note aux Directeurs et Cadres IV

DGD/

Paris, le

Objet : Cadrage de la campagne 2011 de fixation et d'évaluation des objectifs individuels des cadres

Préambule : les grands principes du pilotage par objectifs

Chacun d'entre vous a pu s'approprier les axes stratégiques de l'entreprise et s'attacher à les traduire dans le cadre de l'élaboration des plans opérationnels de votre direction. Ces plans opérationnels concourent à l'atteinte de nos objectifs stratégiques et à la performance de l'entreprise.

Vos collaborateurs en sont les acteurs. C'est pourquoi il est important que les objectifs individuels soient en parfaite cohérence avec les cibles des plans opérationnels et déclinés tout au long de la ligne managériale.

Axes de performance et poids associés :

Pour l'exercice 2011, la Direction Générale souhaite faire porter les efforts sur *l'amélioration de la satisfaction de nos clients* et notre *efficience tant opérationnelle que managériale*.

En conséquence, le cadrage de la campagne de fixation des objectifs individuels 2011 a été modifié au profit des axes « qualité des prestations et satisfaction clients internes et externes » et « efficacité opérationnelle et management ».

Aussi, je vous demande que les objectifs individuels de l'ensemble des cadres soient positionnés sur ces trois axes de performance, en modulant le poids affecté à chaque axe en fonction des dispositions retenues pour l'exercice 2011 et rappelées ci-dessous :

Axe de performance	Catégorie	Poids
PERFORMANCE ECONOMIQUE SECTORIELLE	CADRES IV RESPONSABLES UO	30%
	AUTRES CADRES IV	30%
	CADRES B	20%
	CADRES A	10%
EFFICACITE OPERATIONNELLE ET MANAGEMENT	CADRES IV RESPONSABLES UO	30%
	AUTRES CADRES IV	20% - 30%
	CADRES B	30% - 40%
	CADRES A	40% - 50%
QUALITE DES PRESTATIONS ET SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES ET EXTERNES	CADRES IV RESPONSABLES UO	40%
	AUTRES CADRES IV	40% - 50%
	CADRES B	40% - 50%
	CADRES A	40% - 50%

Si vos collaborateurs sont mobilisés sur un projet transversal de l'entreprise¹ ou dans le cadre d'un réseau fonctionnel (contrôle de gestion, ressources humaines...etc), vous veillerez à vous rapprocher du responsable de projet ou de réseau afin d'identifier le(s) objectif(s) correspondant(s), que vous rattacherez aux axes de performance pertinents.

Seuil de déclenchement de la part variable et surperformance :

Pour l'exercice 2011 :

Le seuil de déclenchement de la part variable (seuil en-dessous duquel l'objectif est considéré comme non atteint et ne fait l'objet d'aucune rémunération) est de : **xxx**

Le niveau d'atteinte maximum (seuil plafond pour lequel l'objectif est considéré comme dépassé et donne lieu à une surperformance) est de : **xxx**.

Montant cible de la part variable pour les cadres IIIA, IIIB et IV :

Pour l'exercice 2011, le montant cible de la part variable à objectifs atteints à 100% (pour un cadre à temps plein) est de :

Pour les cadres A : xxxxx €, montant pouvant être "surperformé" 1,5 fois soit yyyyy €

Pour les cadres B : xxxxx €, montant pouvant être "surperformé" 1,5 fois soit yyyyy €.

Pour les cadres IV : xxxxx € montant pouvant être "surperformé" 1,5 fois soit yyyyy €

Calendrier :

Pour tous les cadres, les objectifs doivent être fixés **avant fin février** afin que chacun puisse s'engager au plus vite dans la réalisation des actions correspondantes.

L'évaluation des objectifs sera réalisée en XXX pour un paiement de la part variable intervenant au plus tard en avril 2011.

Le **suivi de ces objectifs en continu** tout au long de l'année sera la garantie d'un pilotage efficace de la performance. Je compte sur l'engagement et la mobilisation de tous dans cet exercice afin que chaque cadre ait une vision claire de sa contribution aux objectifs stratégiques que nous nous sommes fixés. A cette fin, vous veillerez à assurer une large diffusion de cette note aux collaborateurs de votre direction.

Les principes de base pour la fixation des objectifs et les modalités d'évaluation sont détaillés en annexe.

François RUBICHON

¹ Performance 2010, Satisfaction clients, Hublink...

PRINCIPES DE BASE A RESPECTER POUR LA FIXATION DES OBJECTIFS

Il s'agit de définir des objectifs dont la réalisation ou le dépassement apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et qui doivent être :

- **concrets et mesurables** en veillant à ce que chaque collaborateur intervienne dans son domaine de responsabilité et dispose des leviers et moyens lui permettant d'apporter sa propre valeur ajoutée. Dans ce cadre, la recherche d'objectifs partagés entre entités sera privilégiée de façon à favoriser la transversalité.
- **en nombre limité** pour éviter une trop forte dilution : **3 à 5 objectifs individuels** sont suffisants², en veillant à ne pas subdiviser à l'intérieur d'un même objectif.
- **pondérés de manière raisonnable** : chaque objectif est affecté d'un **poids minimum de 10% et maximum de 50%**.

Chaque objectif comporte des **indicateurs de mesure quantitatifs** (mesurables sans ambiguïté), données nécessaires à l'évaluation des résultats de chaque objectif. Ces indicateurs permettront de déterminer le seuil de déclenchement de paiement de la part variable et la surperformance.

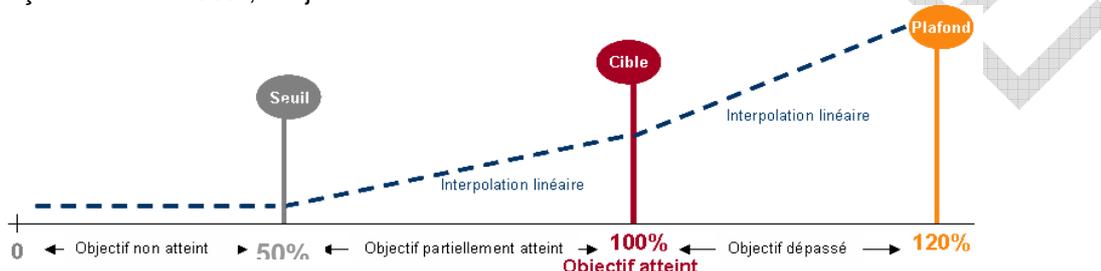
² 6 objectifs à titre exceptionnel

MODALITES D'EVALUATION DES OBJECTIFS ETABLIES SUR LA BASE D'UN SEUIL DE DECLENCHEMENT DE 50% (ANNEE 2010)

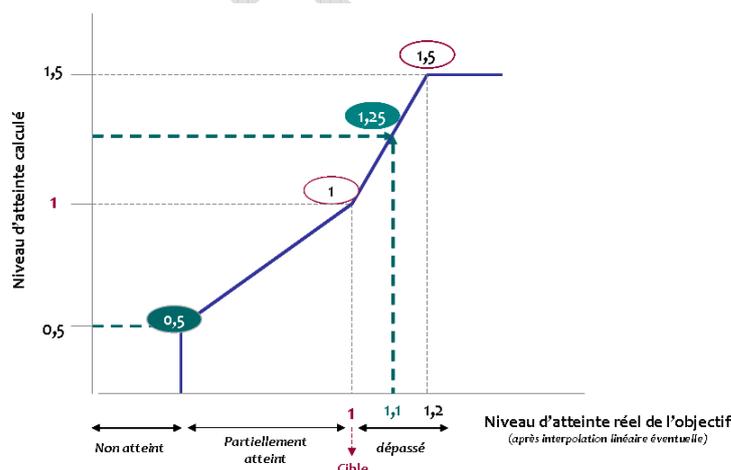
Les indicateurs définis lors de la fixation permettent de déterminer le **niveau d'atteinte réel** de chaque objectif au moment de l'évaluation : objectif atteint ou non atteint, partiellement atteint ou dépassé, au regard de la cible visée.

- Objectif atteint à 100% : cible visée :
- Objectif atteint à 50% : seuil de déclenchement
- Objectif atteint à 120% : plafond :
- Et une interpolation linéaire entre les bornes, le cas échéant.

En deçà du seuil de 50%, l'objectif est considéré comme non atteint.

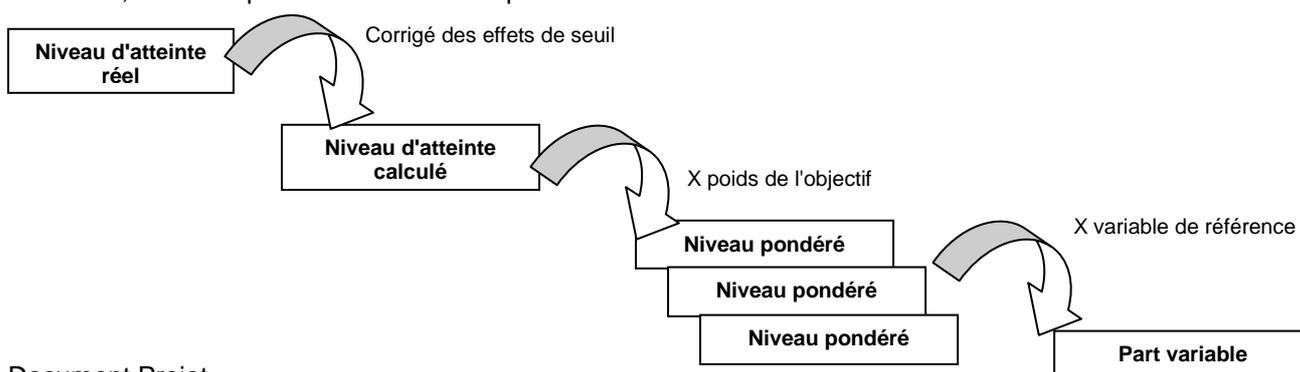


Au-delà de la cible visée (100%), l'objectif est considéré comme "surperformé" selon la courbe de performance ci-dessous :



Ainsi, si un cadre atteint 100% de l'objectif, il percevra 100% du variable, s'il atteint au moins 120% de l'objectif, il percevra 150% du variable de cet objectif, etc. S'il atteint 40% de cet objectif, il ne percevra rien. C'est le **niveau d'atteinte calculé** (niveau d'atteinte réel corrigé des effets de seuil).

Chaque objectif est affecté d'un poids. Ce poids, multiplié par le niveau d'atteinte calculé de l'objectif permet de calculer le montant du variable associé pour cet objectif. C'est le **niveau d'atteinte pondéré**. La somme des niveaux d'atteinte pondérés de tous les objectifs, multipliée au variable de référence, donne la part variable obtenue pour l'exercice.



EXEMPLES ETABLIS SUR LA BASE D'UN SEUIL DE DECLENCHEMENT DE 50% :

Pour un variable de référence de **1.500 €** :

Libellé de l'objectif : Augmenter de 5% le taux de satisfaction passagers départ par rapport à 2009 dans l'aérogare x

Axe de performance : Qualité des prestations et satisfaction clients internes et externes

Indicateurs de mesure : **Atteint si (100%)** : Taux de satisfaction + 5 %
Dépassé si (120%) : Taux de satisfaction > 5%
Partiellement atteint si (50%) : Taux de satisfaction +3%
Non atteint si (<50%) : Taux de satisfaction < 3%

Poids de l'objectif : **40%**

Exemple 1 : l'objectif est atteint à 100% au regard de la cible visée :

Libellé	Poids	Résultat obtenu	Niveau d'atteinte réel	Niveau d'atteinte calculé	Niveau d'atteinte pondéré	Part variable associée pour cet objectif
Augmenter de 5% le taux de satisfaction passagers départ par rapport à 2009 dans l'aérogare x	40%	Augmentation du taux de satisfaction clients de 5%	100%	100%	40%	600 €

= X 1.500 €

Exemple 2 : l'objectif est partiellement atteint :

Libellé	Poids	Résultat obtenu	Niveau d'atteinte réel	Niveau d'atteinte calculé	Niveau d'atteinte pondéré	Part variable associée pour cet objectif
Augmenter de 5% le taux de satisfaction passagers départ par rapport à 2009 dans l'aérogare x	40%	Augmentation du taux de satisfaction clients de 3%	50%	50%	20%	300 €

Exemple 3 : l'objectif est "surperformé" :

Libellé	Poids	Résultat obtenu	Niveau d'atteinte réel	Niveau d'atteinte calculé	Niveau d'atteinte pondéré	Part variable associée pour cet objectif
Augmenter de 5% le taux de satisfaction passagers départ par rapport à 2009 dans l'aérogare x	40%	Augmentation du taux de satisfaction clients de 7%	120%	150%	60%	900 €