

Consultation sur le projet d'évolution de la gestion et de la rémunération des cadres et de modification du statut du personnel

Depuis plusieurs années, Aéroports de Paris s'est donné les moyens pour devenir le groupe de services aéroportuaires de référence en Europe. Bénéficiant d'une situation géographique exceptionnelle et d'une forte zone de chalandise, le Groupe poursuit une stratégie de développement de ses capacités d'accueil et d'amélioration de sa qualité de service et entend développer les commerces et l'immobilier.

La réussite de cette évolution, à la fois quantitative et qualitative, repose notamment sur une meilleure utilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise ; les hommes et les femmes d'Aéroports de Paris représentent une valeur essentielle pour l'entreprise qui respecte l'ensemble de ses salariés, leurs droits, leur équilibre et leur développement professionnel et personnel. Parmi eux, les cadres jouent un rôle essentiel pour atteindre les grands objectifs stratégiques qu'Aéroports de Paris s'est fixés. C'est pourquoi un projet d'évolution de la politique de gestion des carrières et des rémunérations des cadres a été engagé.

Ce projet dédié aux cadres conjugue 3 volets complémentaires les uns des autres :

- Pratiques managériales : ce volet vise à responsabiliser les managers dans le rôle qu'ils jouent pour apprécier les contributions, développer les équipes et animer la performance individuelle et collective. Une démarche de progrès continue a été engagée depuis 2007 afin de donner plus de poids à la politique d'entretien d'appréciation et professionnel et mieux structurer le processus de pilotage par objectifs.
- Développement professionnel : il s'agit de donner à terme aux cadres des perspectives claires et attractives pour piloter leur projet professionnel et de donner aux managers les outils leur permettant de dialoguer avec leurs collaborateurs sur leur développement professionnel. Mieux organiser la mobilité permettra d'ajuster les compétences aux besoins, de développer les compétences de chaque cadre au service de leur progression professionnelle et d'ouvrir les perspectives contribuant à une plus grande mobilisation.

- Rémunération : ce volet vise à offrir aux cadres une rétribution plus dynamique et plus motivante en lien avec leur contribution tant individuelle que collective. Sur la base d'un état des lieux du système actuel de rémunération des cadres, les grands principes et les actions à mener ont été définis afin de permettre l'évolution du système tout en préservant l'unicité du statut. La structure de la rémunération actuelle des cadres serait conservée, néanmoins certaines évolutions conduiraient à modifier plusieurs articles du statut du personnel. Il est apparu donc opportun de proposer également à l'occasion de ce projet une mise en conformité du statut avec les évolutions légales et réglementaires (Annexe n°1 - projet de modification des articles du statut du personnel).

C'est sur ce 3ème volet que porte la consultation.

La direction souhaite mettre en œuvre ce projet au 1er janvier 2011 puis procéder à l'avancement annuel des cadres selon le nouveau dispositif au 1er janvier 2012.

Sommaire

I.	LES CONSTATS TIRES DU DIAGNOSTIC DU SYSTEME ACTUEL DE REMUNERATION DES CADRES.....	4
	<i>A. Diagnostic de positionnement des rémunérations d'Aéroports de Paris – étude Hay group : synthèse des principaux résultats.....</i>	<i>4</i>
	<i>B. Etude qualitative de la perception et des attentes des cadres : synthèse des constats effectués lors des "focus groupes Cadres".....</i>	<i>7</i>
II.	LES GRANDS PRINCIPES DU VOLET REMUNERATION DU PROJET D'EVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIERES ET DE LA REMUNERATION DES CADRES (« PROJET CADRES »).....	9
III.	LES THEMES TRAITES DANS LE CADRE DU VOLET REMUNERATION DU PROJET D'EVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIERES ET DE LA REMUNERATION DES CADRES (« PROJET CADRES »).....	10
	<i>A. La classification.....</i>	<i>10</i>
	<i>B. La structure de la rémunération.....</i>	<i>11</i>
	<i>C. Les échelles de rémunération.....</i>	<i>12</i>
	<i>D. Le basculement dans le système envisagé.....</i>	<i>14</i>
	<i>E. L'avancement / La promotion.....</i>	<i>16</i>
	<i>F. La part variable.....</i>	<i>21</i>
IV.	VOLET HYGIENE, SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL.....	23
V.	LA MISE EN CONFORMITE DU STATUT AVEC LES EVOLUTIONS LEGALES ET REGLEMENTAIRES.....	25
	<i>A. Contexte :.....</i>	<i>25</i>
	<i>B. Méthodologie.....</i>	<i>25</i>
VI.	LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....	26
	<i>A. Procédure de modification du statut du personnel.....</i>	<i>26</i>
	<i>B. Procédure de consultation des instances représentatives du personnel.....</i>	<i>27</i>
	<i>C. Communication auprès des cadres.....</i>	<i>28</i>
	Sommaire des Annexes.....	29

I. LES CONSTATS TIRES DU DIAGNOSTIC DU SYSTEME ACTUEL DE REMUNERATION DES CADRES

Dans le cadre de sa réflexion sur la politique de rémunération des cadres, la Direction a souhaité avoir une vision objective du système actuel. A cette fin, deux études complémentaires ont été réalisées par des cabinets spécialisés en rémunération.

La première portait sur l'analyse des données de rémunération interne et la comparaison de celles-ci avec les données du marché.

La seconde étude visait à recueillir la perception des cadres par rapport au système actuel et leurs attentes quant à l'évolution de celui-ci.

A. Diagnostic de positionnement des rémunérations d'Aéroports de Paris – étude Hay group¹ : synthèse des principaux résultats

Une étude de rémunération a été confiée à HayGroup en 2008 sur la base des rémunérations 2007 afin d'effectuer un "état des lieux" du système de rémunération des cadres par rapport aux pratiques externes. Cette étude inclut :

- certains éléments de rémunération (tels que l'ancienneté, le SUFA/COFA)
- les indemnités kilométriques.

Ces éléments même s'ils ont été pris en compte dans l'étude, ne sont pas remis en cause dans le nouveau dispositif de rémunération proposé.

La diversité des métiers d'Aéroports de Paris ainsi que son activité unique aéroportuaire en font une entreprise atypique. La mobilité interne de ses cadres constitue aussi une grande richesse qu'Aéroports de Paris souhaite continuer à favoriser dans le cadre de sa politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. C'est pourquoi Aéroports de Paris a fait le choix de se comparer à un panel :

- globalement sur l'ensemble de ses métiers,
- permettant de lisser l'impact des politiques salariales propres à chaque entreprise,
- représentatif des principaux métiers d'Aéroports de Paris : grandes entreprises françaises ou étrangères, industrielles ou commerciales, dans les secteurs où se retrouvent ses principaux métiers fonctionnels ou opérationnels : industrie, services transports, tourisme, biens de grande consommation, immobilier BTP.

Ainsi, HayGroup a positionné les rémunérations d'Aéroports de Paris sur son marché national Cadres 2007 (Annexe N°9), tous secteurs, toutes filières de métiers.

¹ Hay group : Cabinet international spécialisé en rémunération.

A.1 – Méthodologie

Périmètre de l'étude :

- 1 203 cadres (Au 31/12/07, hors directeurs) en exercice chez Aéroports de Paris
- 902 titulaires positionnés dans l'étude, soit 75% de l'effectif Aéroports de Paris, périmètre significatif pour la représentativité de cette étude.

Les résultats sont significatifs car ils couvrent un large pourcentage de la population.

Positionnement des postes :

Le raccordement entre les intitulés de postes et les familles est réalisé sur la base de la cartographie des postes de cadres établie par Aéroports de Paris.

Salaire fixe pris en compte dans l'étude :

- Le Salaire fixe Aéroports de Paris dans l'étude Hay comprend les éléments suivants :
 - Traitement de base
 - Prime ancienneté
 - Prime de sujétion
 - Prime d'astreinte
 - 13ème mois, indemnité complémentaire
 - Gratification (7%)
 - SUFA/COFA
 - Indemnités Kilométrique Utilités
 -

Positionnement des rémunérations :

- La médiane du marché est calculée par catégorie tous secteurs d'activité et toutes filières de métier confondues.
- Le positionnement de tous les cadres IIIA, IIIB et IV est réalisé pour chaque catégorie sur la base du nombre de points Hay, **tous secteurs d'activité et toutes filières de métiers confondues.**

A.2 – Les constats

- **Concernant le salaire fixe** (traitement de base + prime d'ancienneté + prime de sujétion + prime d'astreinte + 13ème mois + indemnité complémentaire + part fixe de la gratification (7%) + SUFA & COFA + IK Utilités).
Il y a une forte dispersion autour de la médiane. La compétitivité de la rémunération se dégrade plus on monte dans le niveau hiérarchique.

- **Concernant la rémunération totale** (salaire fixe + variable, hors intéressement et participation)
Le positionnement est compétitif (+ 1% par rapport à la médiane du marché). Il y a cependant une dégradation du niveau de compétitivité par rapport au marché à partir du niveau cadre IIIB.
- **Constat global**
Il y a un faible lien entre le niveau de rémunération et le niveau des responsabilités exercées, ainsi qu'une forte dispersion autour de la médiane.

A.3 – L'analyse liée à l'âge

La dispersion du positionnement du salaire fixe par rapport à la médiane est liée à l'âge. Certains éléments de la rémunération fixe sont liés à l'âge directement (traitement de base) ou indirectement (SUFA, prime d'ancienneté) et ce n'est qu'à partir de l'âge de 40 ans qu'un cadre rejoint le niveau du marché.

A.4 - Conclusion sur la compétitivité des rémunérations

L'étude de compétitivité des niveaux de rémunération Aéroports de Paris par rapport au marché a été réactualisée en 2009 sur les données de rémunération 2008. Cette actualisation a permis de conforter les résultats de la précédente étude et une meilleure appréhension de la compétitivité externe des rémunérations tant sur le salaire de base que sur la rémunération variable et le total monétaire en découlant.

Au global, le positionnement est satisfaisant en salaire fixe et en rémunération totale.

Cependant, au fur et à mesure de l'évolution dans les niveaux de la classification, la rémunération Aéroports de Paris devient moins compétitive du fait de la non prise en compte du poids relatif du poste dans l'organisation et de la faiblesse de la part variable.

En conclusion, le système de rémunération des cadres d'Aéroports de Paris apparaît comme :

- Un dispositif de rémunération inspiré de la fonction publique avec des règles d'avancement fondées sur l'âge. Ces pratiques décalées par rapport au marché, pour certains métiers ou certaines expertises, rendent difficiles les recrutements et la fidélisation des cadres.
- Un dispositif de rémunération variable insuffisamment mobilisateur : des moyens financiers associés inférieurs aux pratiques du marché, un système de management de la performance (fixation d'objectifs, pilotage et évaluation des résultats) perfectible.

- Un dispositif de rémunération perçu comme inéquitable : le système actuel étant fondé sur l'âge, le poids de la rémunération n'est pas toujours corrélé avec la qualité de la contribution, à poids égal de responsabilité.

B. Etude qualitative de la perception et des attentes des cadres : synthèse des constats effectués lors des "focus groupes Cadres"

Afin de compléter l'analyse des données de rémunération interne, une étude qualitative a été conduite² auprès d'un échantillon représentatif de toutes les catégories de cadres (des membres du COMEX jusqu'aux cadres A). Cette étude portait sur la perception des cadres par rapport au système actuel et leurs attentes quant à l'évolution de celui-ci.

B.1 – La méthodologie

Cette démarche a été conduite en décembre 2007 / janvier 2008 de la manière suivante :

- Entretiens préalables avec 6 membres du Comex
- Entretiens avec 9 Managers (cadres IV)
- Enquête auprès des cadres sur la base d'un questionnaire préalablement aux focus groupes et dont les résultats ont été présentés en ouverture des réunions focus groupes
- Animation de 9 Focus Groupes de 3 heures chacun réunissant 82 cadres IIIA et IIIB sur Orly, Roissy et Raspail, sur un échantillon cible représentatif de 107 cadres
- Critères pris en compte pour constituer l'échantillon :
 - Age et ancienneté
 - Hommes/Femmes
 - Sites
 - Directions

B.2 – Les attentes exprimées par les cadres

Les cadres expriment une forte attente pour la modernisation du système : sortir de la grille actuelle d'avancement et revaloriser le salaire de base, revoir le dispositif de rémunération variable et le rendre plus incitatif, en finir avec l'opacité de la gestion des rémunérations, organiser la gestion des carrières par famille professionnelle, responsabiliser les Managers et valoriser une culture plus managériale.

Mais à la condition d'un engagement clair et ferme de la Direction, d'orientations cohérentes et partagées du haut vers le bas, de garanties sur le maintien d'avantages salariaux, d'un contrat gagnant - gagnant, d'une remise en cohérence de la hiérarchisation des rémunérations cadres, du maintien des traits positifs de la culture Aéroports de Paris.

² par le cabinet Tower Perrin : cabinet international spécialisé en rémunération

B.3 – Les principaux constats

Les Cadres sont fortement engagés mais leur motivation ne trouve pas sa source dans le système de rémunération en place ; au contraire, celui-ci est largement perçu comme archaïque, inéquitable, complexe et démotivant.

Les jeunes cadres sont particulièrement critiques et doutent de leur avenir dans l'entreprise. Les Managers estiment ne pas disposer des leviers nécessaires pour valoriser les contributions individuelles.

Tous les outils de gestion individuelle des cadres (salaire, variable, carrière) sont à revoir, à la différence des avantages collectifs et de l'environnement de travail jugés satisfaisants.

Globalement, les cadres aspirent largement à un changement de leur système de rémunération, mais sous certaines conditions d'équité et de transparence.

En conclusion, suite au diagnostic de positionnement des rémunérations et à la démarche d'écoute des cadres, il est apparu nécessaire de recréer de la cohérence et une hiérarchie des rémunérations en lien avec le niveau et la qualité de la contribution de chacun, de consolider l'équité du système de rémunération, d'assurer la compétitivité des rémunérations des cadres mais aussi de favoriser la mobilité.

II. LES GRANDS PRINCIPES DU VOLET REMUNERATION DU PROJET D'EVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIERES ET DE LA REMUNERATION DES CADRES (« PROJET CADRES »)

Aéroports de Paris a la volonté de devenir le 1^{er} groupe aéroportuaire européen et doit franchir une marche significative en termes de satisfaction clients. Orienter l'ensemble des équipes vers leurs clients internes ou externes requiert une dynamique managériale à créer dans laquelle les cadres jouent un rôle clé. Afin de contribuer à la reconnaissance, la mobilisation et la motivation des cadres, le dispositif de rémunération doit permettre d'offrir à ces derniers une rétribution plus dynamique en lien avec leur contribution et cohérente avec le marché. Ceci permettra de recruter les profils et compétences dont Aéroports de Paris a besoin, de les développer et fidéliser à l'aide d'un management formé, compétent et légitime (volet pratiques managériales) et de perspectives claires et attractives permettant aux cadres de piloter leur parcours professionnel (volet développement professionnel).

Les grands principes du volet rémunération du projet cadres :

- Une clarification de la classification par l'apport de définitions sur les critères et capacités exigées pour chaque catégorie/groupe.
- Une évolution du système de rémunération applicable à tous les cadres :
allant dans le sens de la modernisation et permettant de prendre en compte les attentes et le caractère spécifique de cette catégorie de personnel,
...tout en maintenant une structure de rémunération fixe commune à l'ensemble des catégories de personnel, permettant de garantir l'unicité du statut.
- Une rémunération plus lisible : facilité de traduction de la rémunération en euros à partir de l'échelon.
- Des échelles de rémunération par catégorie/groupe plus larges en cohérence avec le marché et comprenant un nombre d'échelons plus important.
- Une référence de rémunération par catégorie/groupe, tous métiers confondus, afin de favoriser la mobilité.
- Une rémunération équitable, motivante reflétant la qualité de la contribution individuelle et la manière dont les responsabilités sont exercées ou dont l'expertise est démontrée : possibilité d'avancements plus fréquents, non plus reliés à l'âge, mais prenant en compte la qualité de la contribution du cadre (appréciation annuelle) et son positionnement dans l'échelle de rémunération.
- une part variable plus importante pour valoriser de manière plus significative la contribution individuelle à la performance de l'entreprise.

III. LES THEMES TRAITES DANS LE CADRE DU VOLET REMUNERATION DU PROJET D'EVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIERES ET DE LA REMUNERATION DES CADRES (« PROJET CADRES »)

A. La classification

(références statut actuel : articles 1 et 20)

L'objectif est de mieux définir les rôles et responsabilités de chaque niveau de cadres en complétant la classification actuelle des cadres et en la clarifiant.

- Les trois **catégories de cadres** seront conservées et une quatrième catégorie sera créée afin de distinguer les cadres "dirigeants" répondant à la définition du code du travail³ dans une Vème catégorie. En conséquence, la désignation "Cadres dirigeants" sera réservée aux cadres appartenant à la catégorie V et les cadres de la catégorie IV ne répondant pas à la définition légale des cadres dirigeants seront désignés "Cadres stratégiques".

Classification actuelle	Classification envisagée
Catégorie III Groupe A - Cadres Groupe B - Cadres supérieurs	Catégorie III Groupe A - Cadres Groupe B - Cadres supérieurs
Catégorie IV - Cadres dirigeants	Catégorie IV - Cadres stratégiques Catégorie V - Cadres dirigeants

- Une **définition des critères et capacités exigées pour chaque catégorie/groupe IIIA, IIIB et IV** sera apportée par une note d'application complétant le statut. Depuis l'origine de la classification actuelle (1971), cette définition n'a jamais été formalisée, bien que le statut le prévoie (articles 20 et 21).

Cette définition devra permettre d'argumenter le positionnement de chaque poste dans les catégories/groupes des personnels cadres à partir de la combinaison des 5 critères classants ci-dessous et détaillés dans le projet de note d'application (Annexe N°2) :

- ✓ Expérience requise
- ✓ Périmètre d'intervention
- ✓ Activités/finalités
- ✓ Niveau de complexité
- ✓ Autonomie

³ Selon l'article L. 3111-2 du Code du travail, ont « la qualité de cadre dirigeant, les cadres auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement ».

S'agissant des **personnels de la catégorie V - Cadres dirigeants**, ils seront désignés par décision prise par le Président Directeur Général (Annexe N°3) sur la base de la définition donnée par le code du travail. La qualification de cadre dirigeant entraînera l'exclusion de l'application des dispositions du statut du personnel relatives à la durée du travail.

Compte tenu de cette définition, entreront dans cette catégorie tous les membres du Comex, structure de gouvernance assurant le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise.

B. La structure de la rémunération

(référence statut : article 17)

L'évolution du système de rémunération des cadres est envisagée dans le maintien de la structure actuelle de la rémunération fixe applicable à toutes les catégories de personnel (permettant de garantir l'unicité du statut) et dans la clarification de la rémunération variable.

- Maintien d'une structure de rémunération commune à l'ensemble des catégories générales d'emploi

Un traitement mensuel de base,

- correspondant à chaque échelon de rémunération dont le montant est fixé par note d'application et dont l'augmentation est négociée chaque année dans le cadre des négociations sur les salaires,
- servant d'assiette pour le calcul des éléments de rémunération fixe et des indemnités dues en cas de départ à la retraite ou de licenciement.

auquel s'ajoutent les éléments de rémunération fixe suivants :

- la majoration pour ancienneté,
- la prime de 13^{ème} mois,
- la prime complémentaire (dite de juin).
- le supplément familial de traitement/complément familial de traitement,
- les éventuelles primes de sujétions professionnelles,

- Une clarification de la rémunération variable :

La prime de productivité : il sera précisé qu'elle concerne les personnels des catégories I (exécution) et II (maîtrise, techniciens et assimilés). L'actuelle note de service rattachée à l'article relatif à cette prime (article 23) précise qu'elle consiste en l'attribution d'une prime d'assiduité réservée aux personnels des catégories I et II.

La part variable sur objectifs des personnels cadres : cet élément de rémunération se substituera à la gratification actuellement prévue à l'article 17D du statut du personnel, dont l'attribution a "pour objet de récompenser les services rendus et des efforts faits".

En effet, La gratification telle que prévue dans le statut a pour partie perdu de sa finalité. Ainsi, une part de la gratification, correspondant à 7% du traitement de base, est devenue dans le temps un élément de salaire fixe attaché à la tenue du poste ⁴ et a donc été mensualisée (depuis l'accord salarial de 2007).

Malgré la disparition de la référence à la gratification dans le statut, la part fixe 7% sera maintenue jusqu'à son intégration progressive dans le traitement de base. Les modalités de l'intégration progressive de celle-ci dans le traitement de base, à rémunération fixe constante, pourront être discutées dans le cadre des négociations annuelles sur les salaires à venir.

La part variable de la gratification est depuis plusieurs années attribuée en fonction de l'évaluation des résultats aux objectifs individuels fixés chaque année aux cadres et non en fonction "des services rendus et des efforts faits". Il est donc envisagé de clarifier cet élément de rémunération et de lui donner toute "sa place" en le mentionnant comme un élément s'ajoutant à la rémunération de base pour les personnels cadres et en lui consacrant un article dans le statut du personnel, à l'instar des autres éléments de rémunération (cf. III.F Part variable).

C. Les échelles de rémunération

Les conventions collectives fixent des minima conventionnels qui visent à garantir pour le salarié une rémunération minimale en deçà de laquelle toute entreprise adhérente ne peut déroger.

La particularité pour Aéroports de Paris est de ne pas être rattachée à une convention collective. Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent pour leurs conditions d'emploi d'un statut du personnel, acte réglementaire prévu par le code de l'aviation civile.

Le code de l'aviation civile précise, en effet, que le statut du personnel mais également les échelles de traitements, les salaires et indemnités sont établis par le Conseil d'Administration d'Aéroports de Paris (art. R.251-3 ⁵).

⁴ Note DGD du 7 octobre 2005 aux directeurs indiquant que "la part des 7% correspond à la tenue normale du poste".

⁵ Art. R.251-3. du Code de l'Aviation Civile - Le conseil d'administration de la société Aéroports de Paris établit les statuts du personnel ainsi que les échelles de traitements, salaires et indemnités et les soumet à l'approbation du ministre chargé de l'aviation civile et du ministre chargé de l'économie et des finances. A défaut de décision expresse intervenant dans le délai de deux mois à compter de la réception de la délibération, l'approbation est réputée acquise».

C.1 - L'existant

Les échelles de rémunération sont fixées dans le statut du personnel par catégorie/groupe au sein de chaque catégorie générale d'emploi. Elles précisent l'échelon minimum et l'échelon maximum de chaque catégorie/groupe.

La valeur qui sépare deux échelons est en pourcentage du traitement de base précédent.

Article 20 du statut du personnel – Cadres (catégorie III)

Les Cadres de la catégorie III sont répartis suivant leur qualification, conformément au tableau ci-dessous :

Désignation	Groupe	Échelons de rémunération
Cadres	A	301 à 315
Cadres supérieurs	B	308 à 319

Article 21 - Cadres dirigeants (catégorie IV)

Les Cadres Dirigeants de la catégorie IV sont compris en un seul groupe comportant les échelons de rémunération 401 à 408.

Annexe N°4 : Barème des échelons système actuel

C.2 - La proposition

A chacune des catégories de cadres (cf. IIIA Classification) sera adossée une échelle de rémunération exprimée en échelons.

Le système proposé prévoit pour chaque échelle de rémunération une valeur fixe unique entre deux échelons tout au long de l'échelle, en fonction de la catégorie/groupe. Cette valeur exprimée en points directement traduisibles en euros permettra une meilleure lisibilité. L'écart sera de 5 points pour la catégorie IIIA, 7 points pour la catégorie IIIB, 10 points pour IV, 25 points pour la catégorie V.

Catégorie/groupe	Échelon minimum (en points)	Échelon maximum (en points)	Écart entre 2 échelons
Cadres IIIA	315	730	5 points
Cadres supérieurs IIIB	438	1019	7 points
Cadres stratégiques IV	640	1 470	10 points
Cadres dirigeants V	1 000	2 500	25 points

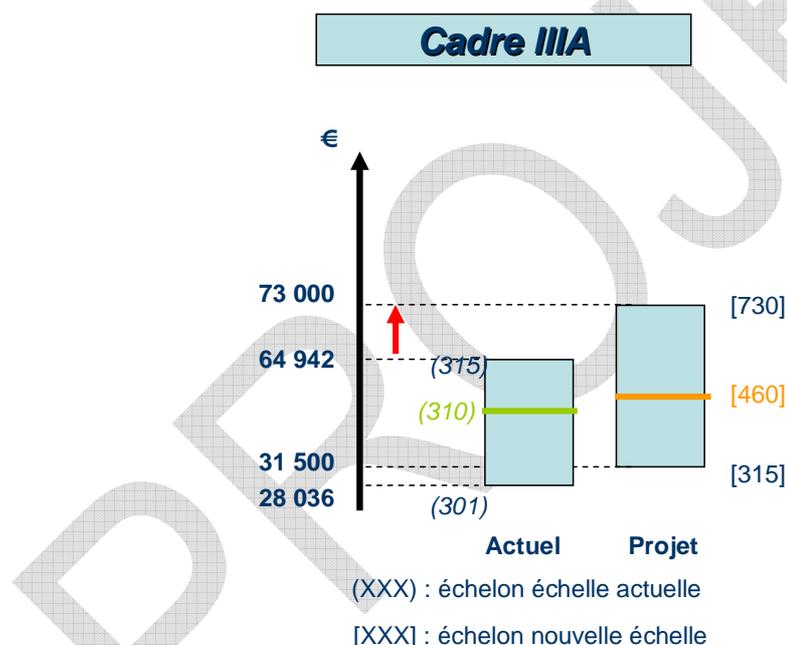
Le système prévoira de larges zones de chevauchement entre chaque échelle de rémunération. Les valeurs basses et hautes des échelles de rémunération seront rehaussées, les écarts entre ces bornes étant cohérents avec le marché.

Exemple : dans la nouvelle échelle cadres IIIA, la rémunération annuelle fixe d'un cadre IIIA à l'échelon 325 est de 325 points x 100 € soit 32 500€. Ceci correspond à un traitement de base mensuel de 2182,67 € (32 500 € / 14,89).

- Le basculement des cadres du système actuel vers le nouveau système de rémunération se fera dans le respect des règles suivantes :

La rémunération annuelle fixe au 1^{er} janvier 2011, tenant compte de l'attribution d'un éventuel échelon au titre de la campagne d'avancement, servira à positionner le cadre dans l'échelle de rémunération correspondant à sa catégorie groupe à un niveau équivalent ou immédiatement supérieur.

Exemple : un cadre A échelon actuel 310 ayant perçu en 2010 une rémunération fixe annuelle (traitements de base + IC juin+ 13^{ième} mois + gratification fixe de 7%) de 45 600€ sera positionné à l'échelon 460 soit 46 000€.



Ainsi le basculement dans le nouveau système se fera systématiquement à un salaire égal ou immédiatement supérieur.

- Modalités de prise en compte de l'ancienneté dans l'échelon :

Le rythme d'avancement moyen des cadres dans le système actuel étant de 3 ans, un examen particulier des salariés n'ayant pas bénéficié d'avancement depuis le 1^{er} janvier 2008 sera réalisé.

Un échelon du nouveau système sera attribué pour les cadres ayant plus de 3 ans d'ancienneté dans l'échelon sous réserve d'avoir une appréciation de niveau 3 ou 4.

L'attribution de cet échelon se fera après basculement dans le nouveau dispositif selon les modalités détaillées ci-dessus.

E. L'avancement / La promotion

(références statut : articles 28 et 29)

Le degré de maîtrise du poste et les compétences démontrées par chaque cadre dans l'exercice de ses fonctions devront permettre une progression plus régulière, un avancement d'une amplitude plus ou moins importante exprimée en nombre d'échelons.

L'objectif est de donner aux managers les moyens de valoriser la contribution des cadres par l'attribution d'augmentations plus fréquentes, reliées à la qualité de leur contribution et non plus à l'âge.

E.1 - L'existant

Le statut (dans son article 28) prévoit que l'avancement consiste dans le passage à un échelon de rémunération immédiatement supérieur. Il récompense la qualité du travail et l'expérience acquise.

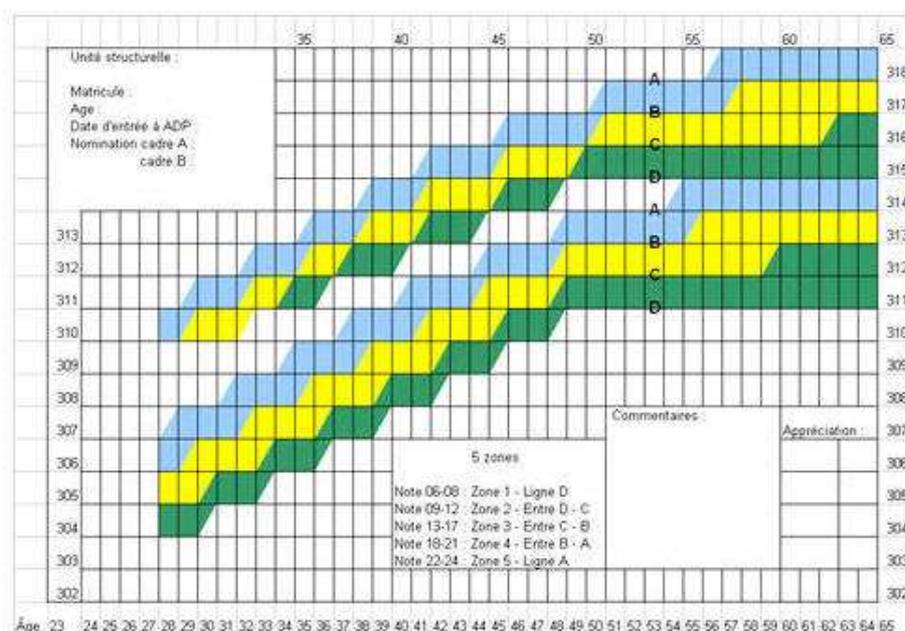
Les avancements sont prononcés dans les conditions rappelées ci-dessous, après avis d'une commission composée de représentants de la Direction et de représentants des organisations syndicales (sauf en ce qui concerne les cadres dirigeants de la catégorie IV).

S'agissant des cadres de la catégorie III (A et B), le statut prévoit que :

- les avancements sont prononcés au choix compte tenu des notations des supérieurs hiérarchiques,
- les modalités complémentaires de l'avancement des cadres de la catégorie III sont fixées par note de service prise après consultation des organisations syndicales.

Ces modalités complémentaires de l'avancement sont fixées dans un protocole d'accord datant de 1971⁷ (Annexe N°6) qui définit la position indiciaire minimum des salariés des catégories IIIA et IIIB en fonction de leur âge et fixe des règles complémentaires (à l'article 28 du statut du personnel) d'avancement et de promotion. Ces règles ont été traduites sous la forme de grilles d'avancement spécifiques pour les cadres IIIA et IIIB (pas de grille pour les cadres IV), communiquées aux managers pour l'appréciation annuelle de leurs collaborateurs et consultables par tous les salariés sur l'intranet de l'entreprise.

⁷ Ce document n'est pas signé des organisations syndicales. L'appellation "Protocole d'accord" indique que les modalités complémentaires de l'avancement précisant l'article 28 du statut ont fait l'objet d'une concertation entre direction et organisations syndicales



La position des cadres dans les grilles est appréciée en fonction de leur âge et de leur positionnement au sein de 5 zones résultant de la notation annuelle

Ces grilles établissent un plancher et un plafond d'avancement évoluant avec l'âge.

- cadres A : un rythme d'avancement de 3 ans est garanti jusqu'à l'échelon 311.
L'avancement n'est plus garanti après 49 ans et peut être plafonné à partir de 55 ans.
- cadres B : un rythme d'avancement tous les 4 ans est garanti jusqu'à l'échelon 315.
L'avancement n'est plus garanti après 49 ans et peut être plafonné à partir de 57 ans.

Dans la mesure où les échelles de rémunération des personnels cadres et l'article 28 du statut donnant les principes de l'avancement seraient modifiés, le protocole de 1971 venant préciser les modalités d'application de cet article ne serait plus applicable.

E.2 - La proposition

Les augmentations générales annuelles seront maintenues pour l'ensemble des cadres en fonction des négociations salariales annuelles.

Les augmentations individuelles resteront sous la forme actuelle de l'avancement par le positionnement à un échelon supérieur dans l'échelle de rémunération de la catégorie/groupe d'appartenance.

L'avancement

(Annexe N°7 : projet de note d'application sur modalités de mise en œuvre de l'avancement rattaché à l'article 28 du statut et Annexe N°8 : projet de note de cadrage type avancement 2010)

Pour que la progression d'un cadre soit continue sur l'ensemble de sa carrière, il sera prévu plus d'échelons et la possibilité d'attribuer plusieurs échelons à la fois, selon l'appréciation annuelle du cadre objectivée dans le cadre de l'Entretien Annuel et Professionnel et son positionnement dans l'échelle de rémunération de sa catégorie/groupe.

Il n'y aura plus d'avancements automatiques. La garantie résidera dans l'attribution d'une enveloppe d'échelons par catégorie, équivalente à la masse salariale actuellement consacrée à l'avancement des cadres pour chaque catégorie/groupe.

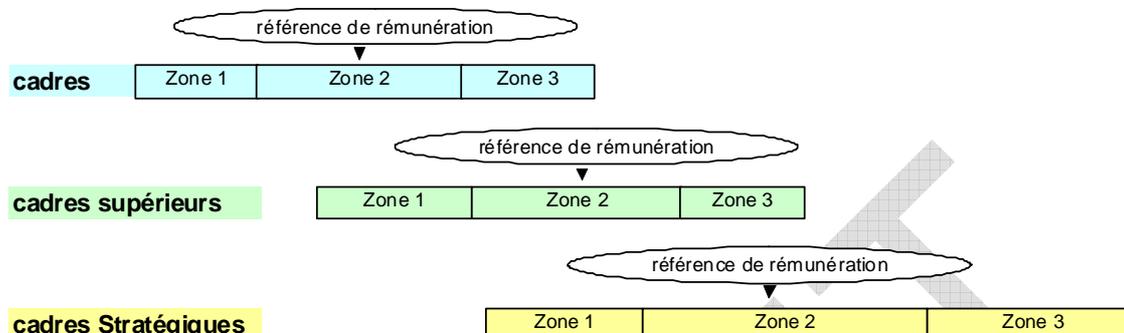
Au sein de chaque échelle de rémunération sera déterminée une **référence de rémunération** tenant compte des données externes (cf. Annexe N°9 : Panel des sociétés du marché général cadres 2007) et internes de rémunération. La référence de rémunération sera la moyenne arithmétique entre la médiane⁸ constatée sur le marché et la médiane constatée à Aéroports de Paris, hors ancienneté. Cette référence sera actualisée chaque année. Elle ne pourra pas diminuer dans le temps et pourra évoluer en fonction de la revalorisation interne des salaires des personnels cadres et des tendances constatées sur le marché.

Cette référence permettra de définir pour chaque échelle trois zones offrant un repère pour les positionnements individuels des salaires. La référence de rémunération se situera au centre de la zone 2. La limite de la zone 1 se situera à moins 20% de la référence de rémunération. La limite de la zone 3 se situera à plus 20% de la référence de rémunération.

	Zone 1	Zone 2			Zone 3
			Référence de rémunération*		
Cadres	31,5K€ à 39K€	31.5K€	48K€	58K€	58K€ à 73K€
Cadres supérieurs	43,8K€ à 55K€	55K€	69K€	82K€	82K€ à 101,9K€
Cadres stratégiques	64K€ à 74K€	74K€	92K€	111K€	111K€ à 147K€

* Référence établie sur la base des données internes et externes de septembre 2009, réactualisation prévue en mars / avril 2011

⁸ La médiane partage l'effectif des cadres d'une même catégorie en deux groupes contenant le même nombre de personnes : 50 % de ces cadres ont un salaire inférieur à la médiane et 50 % ont un salaire supérieur à la médiane.



La matrice d'avancement croisera le niveau d'appréciation annuel issu de l'EAP et le positionnement du salaire dans une des 3 zones de l'échelle de rémunération de la catégorie/groupe. Elle constituera un outil d'aide à la décision mis à la disposition des managers pour l'attribution des échelons.

Le résultat de ce croisement donnera une recommandation sur le nombre maximum d'échelons à attribuer à chaque cadre, dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée à la direction.

Exemple matrice 2011

Nombre d'échelons		Niveau d'appréciation			
		4	3	2	1
Zones de rémunération	Zone 3	2	1	0	0
	Zone 2	3	2	1	0
	Zone 1	4	3	2	0

Le dispositif proposé ne prévoira pas de progression minimale garantie en fonction de l'âge comme aujourd'hui, mais permettra une progression plus régulière de la rémunération tout au long de la carrière pour les cadres tenant bien leur poste. Ceci n'est pas le cas aujourd'hui pour les cadres au plafond de leur grille. Le croisement avec le positionnement dans les 3 zones de l'échelle de rémunération permettra de garantir la dynamique du dispositif.

La Direction des Ressources Humaines sera garante du bon fonctionnement du processus d'avancement.

Des procédures de recours seront mises en place pour les cadres n'ayant pas bénéficié d'avancement depuis plus de 3 ans. Le rôle des organisations syndicales dans le processus d'avancement sera maintenu (cf. Annexe N°7- projet de note d'application sur modalités de mise en œuvre de l'avancement rattaché à l'article 28 du statut).

Pour les cadres notés 4 lors de l'EAP, les dispositifs de gestion de la carrière des cadres prennent le relais pour assurer leur développement à terme, soit par des mobilités horizontales appropriées permettant l'enrichissement des compétences, soit par une promotion, selon leur parcours et les opportunités internes d'emploi.

Outil/accompagnement dans le processus de l'avancement

Le niveau d'appréciation du cadre quant à la tenue de son poste constituera un critère déterminant pour l'attribution d'un ou plusieurs échelons.

Depuis 2007, la Direction a engagé une démarche de progrès fondée sur une évolution des pratiques et des outils en matière d'appréciation annuelle.

Le nouveau formulaire d'EAP déployé en 2008 permet notamment une appréciation sur des critères plus homogènes, plus factuels, favorisant l'objectivité. Quatre niveaux d'appréciation ont été intégrés au formulaire. Il est envisagé que cette notation sur 4 niveaux se substitue à la notation sur 24 utilisée dans les grilles actuelles d'avancement.

La Direction des Ressources Humaines a mené de nombreuses actions de mobilisation et d'accompagnement du Management afin de faire progresser le nombre et la qualité des entretiens réalisés. Des actions de formation complémentaires intégrant la composante rémunération seront menées en 2011 préalablement à la première campagne d'avancement des cadres dans le nouveau système.

Dans la poursuite de cette démarche, l'informatisation de ce processus est prévue en 2010 avec comme objectif un taux de réalisation de 100% des EAP (en 2009, 96% des EAP ont été réalisés).

La promotion

Les promotions se traduisant par un changement de classification (y compris de non cadre à cadre), pourront donner lieu à une révision du salaire fixe et de la valeur cible de part variable dont bénéficie le cadre.

Chaque cas sera étudié par la Direction des Ressources Humaines et la rémunération pourra être revalorisée en fonction de la rémunération actuelle du titulaire, du poste qui sera occupé et du positionnement dans la zone de rémunération.

F. La part variable

(références statut actuel : article 17D)

L'augmentation du budget réservé à la part variable des cadres a pour objet de valoriser la performance individuelle, par l'attribution d'une part variable plus incitative. Cette augmentation doit s'accompagner d'un travail sur la qualité de l'exercice de fixation des objectifs et de l'animation managériale dans le cadre du volet pratiques managériales.

F.1 - L'existant

Le statut prévoit la possibilité d'attribuer une gratification versée en fin d'année ayant pour "objet de récompenser les services rendus et efforts faits". (article 17 – paragraphe D)

A noter toutefois, que pour la gratification :

- le statut prévoit que le crédit total ouvert à cet effet est fixé chaque année par le CA
- l'Accord salarial de 1989 garantit une gratification annuelle minimum de 7% du traitement de base pour les cadres A et B qui a d'ailleurs été mensualisée (amplitude de 7% à 13% avec application d'une moyenne de 9,5%). Une note de service (réf DGD/2005/2458 du 7 octobre 2005) précise, pour l'année 2005, les modalités de versement de la gratification.

F2 - La proposition

(Annexe N°10 : projet de note d'application attachée à l'article 21 modifié- Modalités de fixation des objectifs, d'évaluation des résultats permettant l'attribution de la part variable annuelle sur objectifs et Annexe N° 11 : projet de note de cadrage type de la campagne 2011 de fixation et d'évaluation des objectifs individuels des cadres)

Il est prévu d'augmenter progressivement la part variable des cadres sur quatre ans afin de se rapprocher des niveaux du marché (Cadres A : 4 000 €, Cadres B : 8 000 €, Cadres IV : 15 500€).

Pour rappel, un premier pas a été fait dans ce sens dans le cadre de l'accord salarial 2010. Celui-ci a prévu pour les cadres à temps plein :

- 1 500 € pour des objectifs atteints à 100 %, ce montant pouvant être "surperformé" jusqu'à 1,5 fois soit 2 250 €, pour les cadres A ;
- 2 300 € pour des objectifs atteints à 100 %, ce montant pouvant être "surperformé" jusqu'à 1,5 fois soit 3 450 € pour les cadres B.

A cette occasion, le lien avec l'atteinte des objectifs a été clarifié.

Le versement de la part variable sera réalisé fin mars et au plus tard fin avril 2011, afin de disposer d'une évaluation des objectifs portant sur l'ensemble de l'exercice 2010.

Les organisations syndicales seront associées en amont du processus de fixation des objectifs et à l'issue du processus d'évaluation de l'atteinte des objectifs. Une procédure de recours, en cas de désaccord du cadre lors de la fixation des objectifs ou de l'évaluation de leur atteinte, sera mise en place (cf. Annexe N°10)

Outil/accompagnement dans le processus de fixation/évaluation des objectifs

La Direction des Ressources humaines s'est engagée à mettre en place les moyens nécessaires pour conduire une campagne de fixation et d'évaluation des objectifs exemplaire pour 2010 : un dispositif de formation pour l'ensemble des cadres tout au long de la ligne managériale, l'informatisation du processus pour faciliter l'exercice et l'augmentation du budget réservé à la part variable de la rémunération.

Début mars 2010, à la date de clôture de la campagne de fixation des objectifs 2010, 100% des cadres avaient leurs objectifs validés dans l'outil.

PROJET

IV. VOLET HYGIENE, SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Dans le cadre de la procédure de consultation des instances représentatives du personnel et plus particulièrement du CHSCT (cf. § VI-B), la mise en place d'un tel projet nécessite d'examiner les éventuels impacts sur les conditions de travail des salariés.

Ce projet consiste en une évolution du système actuel, il s'inscrit :

- dans le respect de l'unicité du statut et d'une structure de rémunération commune pour l'ensemble des catégories de personnel,
- dans l'apport des définitions des critères et capacités exigées pour chaque catégorie groupe et la création d'une catégorie V "cadres dirigeants",
- dans la clarification de la part variable de la rémunération des personnels cadres,
- dans la volonté d'accroître la reconnaissance de la qualité de la contribution des cadres.

Les changements envisagés portent principalement sur :

➤ la redéfinition des échelles de rémunération :

- Relèvement de l'échelon plancher et des plafonds avec un allongement des échelles de rémunération de chaque catégorie/groupe pour permettre une gestion plus dynamique et motivante dans une classification constante.
- Une valeur fixe unique entre deux échelons tout au long de l'échelle, pour favoriser l'équité de traitement entre les cadres d'une même catégorie/groupe,
- Une meilleure lisibilité de la rémunération à l'aide d'échelons exprimés en points et facilement traduisibles en euros, qui permettra de mesurer rapidement l'impact de l'avancement.

➤ les modalités d'avancement :

- des avancements plus corrélés à l'appréciation annuelle sur la tenue du poste et au positionnement du cadre dans l'échelle de rémunération,
- des possibilités d'avancement plus fréquentes compte tenu du nombre plus important d'échelons,
- un avancement qui n'est plus plafonné en fonction de l'âge,
- un avancement automatique en fonction de l'âge qui n'est plus garanti, mais un examen systématique des cadres n'ayant pas avancé depuis 3 ans et la possibilité de recourir aux organisations syndicales comme aujourd'hui.

➤ la part variable sur objectifs :

- Une performance individuelle mieux valorisée avec l'attribution d'une part variable plus incitative en travaillant parallèlement la qualité des objectifs et l'efficience de l'animation managériale;

En conclusion, les changements envisagés permettront :

- de répondre aux attentes exprimées par les cadres en termes de transparence et de lisibilité dans la gestion des rémunérations.
- de renforcer la motivation par la reconnaissance de la qualité de la contribution individuelle en lien avec les pratiques externes et la perspective d'une progression de la rémunération plus régulière et tout au long de la carrière.

L'évolution du système de rémunération s'appuie sur la volonté de la Direction des Ressources Humaines de renforcer l'accompagnement des managers dans leurs pratiques. Celle-ci s'attachera à garantir le bon fonctionnement du dispositif d'appréciation annuelle, du processus d'avancement et du dispositif de pilotage par objectifs, en se dotant d'outils de reporting pour mieux cibler les actions de formation à mettre en œuvre.

V. LA MISE EN CONFORMITE DU STATUT AVEC LES EVOLUTIONS LEGALES ET REGLEMENTAIRES

A. Contexte :

La réflexion menée sur l'évolution de la rémunération des cadres conduit à la nécessité de modifier certains articles du statut relatifs à la classification et à la rémunération des cadres. A cette occasion, il est apparu opportun de travailler à des propositions de mise en conformité de celui-ci avec les évolutions légales et réglementaires.

En effet, la procédure de modification du statut requérant un certain formalisme (concertation avec les organisations syndicales, recueil de la position des organisations syndicales après un délai de 3 mois, approbation du Conseil d'Administration, approbation des autorités de tutelles dans un délai de 2 mois), il y est rarement recouru.

Ainsi, la dernière modification apportée au statut du personnel date de près de 17 ans (le 30 novembre 1993). Cette modification a porté sur l'article 24 relatif au supplément familial de traitement.

En conséquence, il semble difficile d'envisager de moderniser les articles relatifs à la classification et à la rémunération des cadres en laissant dans le statut certaines dispositions obsolètes en contradiction avec les dispositions légales et réglementaires et avec l'évolution des pratiques de l'entreprise.

B. Méthodologie

Une concertation avec les organisations syndicales a donc été engagée sur ce thème de mise en conformité du statut avec les évolutions légales et réglementaires qui a donné lieu à 7 réunions entre mai 2009 et mars 2010.

L'ensemble des articles du statut du personnel a été examiné en envisageant des modifications à "droit constant". Les motifs de mise en conformité figurent dans la colonne de gauche du document présentant les propositions de modification du statut (Annexe N°1)

VI. LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La mise en œuvre de ce projet prévue au 1^{er} janvier 2011 implique la conduite de deux procédures de consultation en parallèle et une communication auprès des cadres.

A. Procédure de modification du statut du personnel

Les étapes de la procédure de modification du Statut du Personnel sont précisées dans les dispositions générales du Statut à l'article B "Condition d'application et de modification" et dans l'article R 251-3 du code de l'aviation civile :

- Consultation préalable de l'ensemble des organisations syndicales représentatives "qui ont un délai de 3 mois, courant à partir du jour où elles ont été consultées, pour faire connaître leur position" (statut).

Cette consultation a été préparée dans le cadre de réunions de concertation avec les organisations syndicales :

- sur les propositions de modifications liées au projet d'évolution de la gestion et de la rémunération des cadres : de novembre 2009 à avril 2010 (11 réunions),
- sur les propositions de modifications liées à la mise en conformité avec les évolutions légales et réglementaires de mai 2009 à mars 2010 (7 réunions).

La dernière réunion de concertation a eu lieu le 2 avril 2010. La version finale des propositions de modifications du statut du personnel a été adressée le 15 avril 2010 aux organisations syndicales représentatives avec une lettre signée du PDG les invitant à faire part de leur position au plus tard le 15 juillet 2010.

Pendant ce délai, la direction a prévu la consultation des instances représentatives du personnel sur le projet d'évolution de la gestion et de la rémunération des cadres et de modification du statut du personnel

- Approbation du Conseil d'Administration (code de l'aviation civile):
Le projet de modification du statut du personnel sera présenté au Conseil d'Administration en octobre 2010 avec la position des organisations syndicales et les résultats de la consultation du comité d'entreprise et des CHSCT.
- Approbation des autorités de tutelles (code de l'aviation civile) :
En cas d'approbation du Conseil d'administration, la direction soumettra aux autorités de tutelles (ministre chargé de l'aviation civile et ministre chargé de l'économie et des finances) les propositions de modification du statut (octobre 2010). Celles-ci disposent d'un délai de 2 mois à compter de la délibération du conseil d'administration pour faire connaître leur décision. A défaut de décision dans le délai imparti l'approbation est réputée acquise.

B. Procédure de consultation des instances représentatives du personnel

En dehors, de la procédure de modification du statut du personnel (détaillée ci-dessus), la mise en œuvre d'un tel projet portant sur la rémunération de toute une catégorie de personnel nécessite une procédure de consultation des instances représentatives du personnel encadrée par le code du travail.

En effet, l'article L.2323-27 du code du travail prévoit que "Le **comité d'entreprise** est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération.

A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du **comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail** dans les matières relevant de sa compétence. Les avis de ce comité lui sont transmis".

Pour respecter ces obligations, la direction envisage une consultation :

- **de chacun des 8 CHSCT** : au cours de réunions programmées au mois de mai 2010.
- **puis du comité d'entreprise** : au cours d'une réunion programmée le jeudi 10 juin 2010.

Cette consultation se fera sur la base de la présente note transmise en même temps aux membres du CHSCT et aux membres du CE, afin :

- que les membres des CHSCT puissent disposer d'une présentation complète du projet leur permettant de se prononcer sur le volet conditions de travail,
- que les membres du CE puissent prendre connaissance du projet à l'issue de la période de concertation avec les organisations syndicales et pendant le délai de consultation de celles-ci. Les avis des CHSCT seront transmis aux membres du CE préalablement à la consultation du comité d'entreprise.

C. Communication auprès des cadres

Dans la perspective d'un basculement au 1^{er} janvier 2011 de tous les cadres dans les nouvelles dispositions relatives à la rémunération et afin de permettre une appropriation des principaux acteurs du projet, la direction prévoit une communication vers les cadres et notamment les managers à chaque grande étape du projet.

- Du lancement de la période de consultation des organisations syndicales à la fin de la procédure de modification du statut du personnel :
 - Une Information collective sur les grandes lignes et les étapes de mise en œuvre du projet :
 - par la ligne hiérarchique : réunions d'information des cadres IV afin de permettre la démultiplication de l'information auprès des cadres,
 - par le réseau RH,
 - au moyen de différents médias : site intranet "RH Cadres", la lettre aux cadres...
- Après la procédure de modification du statut du personnel :
 - Information individuelle de chaque cadre sur sa situation dans le nouveau système :
 - la structure de la rémunération et le niveau de classification du cadre ne changeant pas, son niveau de rémunération étant maintenu, voire augmenté du fait du positionnement dans la nouvelle échelle de rémunération (effet de l'arrondi - Cf § III-B - Basculement), un avenant au contrat de travail ne serait pas nécessaire. Ainsi, il serait adressé à chaque cadre un courrier l'informant de la transposition de sa situation actuelle dans le nouveau système : classification, échelon, détail des différents éléments de rémunération.
 - Information de tous les salariés sur la mise en conformité du statut avec les évolutions légales et réglementaires et remise à chaque salarié du nouveau texte.

Sommaire des Annexes

1. Projet de modification des articles du statut du personnel
2. Projet de note d'application attachée à l'article 20 du statut - Définition des critères et capacités exigées pour les Personnels Cadres de la catégorie III - IIIA (cadres) et IIIB (cadres supérieurs)- et de la catégorie IV (cadres stratégiques)
3. Projet de décision du PDG en application de l'article 20.3 du statut portant désignation des cadres dirigeants
4. Barème des échelons du système actuel
5. Table de correspondance des échelons système actuel / système envisagé
6. Protocole d'accord de 1971 "Nouvelle Grille des Cadres"
7. Projet de note d'application attachée à l'article 28 du statut - Modalités de mise en œuvre de l'avancement des personnels cadres des catégories III et IV
8. Projet de note de cadrage type de la campagne d'avancement 2011 des personnels cadres des catégories III et IV
9. Panel des sociétés du marché général cadres 2007 (HayGroup)
10. Projet de note d'application attachée à l'article 21 du statut - Modalités de fixation des objectifs, d'évaluation des résultats permettant l'attribution de la part variable annuelle sur objectifs
11. Projet de note de cadrage type de la campagne 2011 de fixation et d'évaluation des objectifs individuels des cadres