



Le + syndical

PROCESSUS P&D

DU DIAGNOSTIC A LA GUERISON ?

Le lundi 20 septembre 2010, la Direction a réuni les Organisations Syndicales pour poursuivre les discussions sur le processus P&D entamées le 2 juillet dernier.

Au-delà des premiers diagnostics établis il y a 2 mois, restait à savoir comment la Direction stopperait les symptômes maladiques de l'outil P&D et apporterait les nécessaires modifications au dispositif actuel.

Pour rappel, suite aux nombreuses alertes, interventions, courriers adressés par **la CFE-CGC** à la Direction, cette dernière avait pour la première fois réagi en mai 2010 quand elle nous écrivait : « *Il est clair que les outils et les procédures informatiques, indispensables dans un Groupe de la taille du notre, ne sont pas une fin en soi et doivent être mis au service de rapports humains de meilleure qualité et d'une plus grande proximité. Nous demeurons prêts à discuter des éventuels problèmes d'application de notre politique, tant au niveau local que national. En particulier, nous partageons votre analyse que la qualité des entretiens annuels est un élément essentiel de notre système de gestion des cadres et que des améliorations peuvent, et doivent intervenir rapidement dans ce domaine* ».

De son côté, Tom Enders conscient des sentiments de frustration, de l'affaiblissement de la confiance et de l'engagement des salariés, réagissait le 21 juin et annonçait à travers le projet TRUST : « *Revoir et corriger le processus Performance & Développement, en commençant dès à présent avec le point à mi-année, afin d'assurer que nous gérons le développement des performances et des compétences de chaque employé de manière juste et transparente, en nous basant sur un dialogue en face-à-face, et non uniquement avec des outils ou des e-mails.* ».

Aux principales revendications portées par **la CFE-CGC** et demandes d'amélioration du processus, la Direction a annoncé les mesures suivantes :

OBJECTIFS ET PERFORMANCE

1) A la transmission tardive des objectifs Société, la Direction s'engage à **définir les objectifs Corporate avant début janvier**, alignés sur le nouveau processus de l'AOP.

2) Calibration de la performance

La calibration sera simplifiée, structurée, transparente. Les lignes directrices seront améliorées pour éviter toute déviance entre situation réelle et besoin d'harmonisation des évaluations entre fonctions.

Chaque employé pourra connaître le niveau de positionnement de sa calibration à travers une matrice publiée dans Airbus People.

Les niveaux de calibration tiendront compte au maximum de la nature des fonctions tout en portant une attention particulière aux petites organisations.

Comme les années passées, la Direction s'engage à maintenir la transparence annuelle auprès des organisations syndicales sur la distribution des primes par niveau de performance.

3) Evaluation de la performance

La terminologie « low performance » est supprimée.

5 catégories de performance sont définies : « not achieved », « partly achieved », « achieved », « high performance », « top performance ».

A noter la demande de **la CFE-CGC** en séance de modifier les catégories « high et top performer » initialement proposées par la Direction par « high et top performance ».

.../...

En effet, pour **la CFE-CGC**, il est primordial d'admettre que P&D mesure une performance annuelle et ne sert pas à juger (sur le moyen/long terme) un salarié.

La catégorie « achieved » correspondra à un niveau de performance de 100%

Les objectifs comportementaux resteront mesurés car considérés comme essentiels aux valeurs Airbus ; les objectifs collectifs seront introduits.

4) **Communication**

La CFE-CGC a rappelé la nécessité d'améliorer la qualité des objectifs, de clarifier les messages entre modèles de différenciation et catégories de performance sans oublier le retour direct de l'entretien à faire aux salariés.

La Direction s'engage à renforcer le leadership approprié à la gestion des équipes et des personnes (exemple de la formation INSPIRE).

5) **Harmonisation transnationale**

La Direction reconnaît la nécessité d'harmoniser les pratiques au sein du Groupe.

Sur ce sujet et à court terme pour les Band IV (IIIBex, IIIC), la Direction d'EADS avait déjà répondu à notre interpellation en mai 2010: « *La Direction des Ressources Humaines du Groupe travaille depuis plusieurs mois sur ce sujet complexe et très technique. Je suis donc en mesure de vous annoncer qu'une négociation portant sur cette harmonisation débutera dans la seconde quinzaine de septembre 2010* ».

Une fois achevée pour les catégories supérieures, l'harmonisation sera étendue à moyen terme aux Band V (I à IIIB).

6) **Traitement des populations dites « spécifiques »**

L'analyse que **la CFE-CGC** avait demandée concernant les populations concernées par les seniors, les temps partiels, la mobilité, la maternité ou la maladie n'a pas démontré des courbes de performance significativement différentes du reste de la population.

Toutefois, la Direction propose un renforcement des orientations et du suivi de ces populations en affirmant qu'elles doivent être évaluées équitablement pour leur performance sur l'ensemble de l'année.

DEVELOPPEMENT

1) **La CFE-CGC** a maintes fois dénoncé les entretiens à distance par messagerie et « blackberry » interposés. Face à ce constat, la Direction rappelle **la nécessité de promouvoir le dialogue et l'entretien Face à Face** avec le manager responsable, au moins 2 fois par an.

Elle reconnaît que l'outil n'est pas là pour se substituer à l'entretien et que le salarié doit être acteur de la démarche.

2) **La CFE-CGC** a constaté que les données d'entrée de l'entretien annuel comme demandes de formation, souhaits de mobilité, n'étaient pas utilisées efficacement.

La Direction affirme que la « Mobility Taskforce » sera dédiée au suivi des éléments de l'entretien annuel afin de favoriser la mobilité tout en prenant en compte l'ancienneté dans le poste.

En conclusion à cette réunion, la Direction a précisé qu'elle refusait de supprimer les tranches de 5% dans l'estimation des performances et qu'elle nous transmettra, à l'issue de ses réflexions, sa proposition sur l'établissement du niveau des primes

De son côté, la CFE-CGC a rappelé combien le processus P&D pesait lourdement sur l'engagement des salariés cadres et qu'il était urgent d'apporter des réponses concrètes à leurs attentes. Celles-ci devront être concrétisées pour 2011.

A la CFE-CGC, nous voulons croire qu'à l'issue de ces discussions, P&D redevienne un outil au service des hiérarchies et de leurs collaborateurs.

Aujourd'hui le dispositif semble au moins sur les voies de la rémission. Souhaitons-lui d'atteindre celles de la guérison. La CFE-CGC y veillera.

Toulouse, le 21 septembre 2010