



**Accord de Groupe sur l'harmonisation de la rémunération
variable des cadres supérieurs au sein du Groupe EADS**

entre

le Groupe EADS d'une part

et

les représentants des organisations syndicales nationales d'autre part.

Article 1 : Objet

Le présent accord concerne les salariés qui ont été promus cadres supérieurs (niveau 4) conformément à la procédure en vigueur dans leur Division, compte tenu de leur potentiel, de leurs performances et de l'évaluation de leur poste (entre 717-949 points selon la méthode Hay ou toute autre méthode comparable d'évaluation de poste). Ces cadres supérieurs perçoivent, en complément de leur rémunération fixe, une rémunération variable annuelle qui dépend du niveau de réalisation d'objectifs collectifs à caractère économique d'une part et d'objectifs individuels d'autre part.

Constatant que les modalités de la rémunération variable des cadres supérieurs du Groupe étaient très différentes d'une Division à l'autre et d'un pays à l'autre, la Direction centrale du Groupe EADS, les représentants des organisations syndicales nationales et le Comité d'Entreprise Européen ont souhaité négocier le présent accord afin de mettre en place dans l'ensemble du Groupe des règles de rémunération variable harmonisées et cohérentes avec celles déjà mises en œuvre pour les Exécutives (cadres dirigeants dont l'évaluation de poste est égale ou supérieure à 950 points selon la méthode Hay ou toute autre méthode comparable d'évaluation de poste). Il est donc convenu que les dispositions du présent accord seront renégociées si la politique applicable aux Exécutives vient à changer de façon significative.

En application de l'accord du 28 septembre 2010 sur la procédure des négociations sociales au niveau européen, les principes et les règles édictées ci-après constituent le cadre juridique obligatoire pour les négociations locales qui devront éventuellement être engagées pour assurer la mise en œuvre du présent accord.

Article 2 : Montant annuel théorique de la rémunération variable

En fonction de la structure de son contrat de travail, le montant annuel théorique de la rémunération variable d'un cadre supérieur est défini soit par un pourcentage de 20 % de sa rémunération annuelle totale cible (système dit "Bonus in"), soit par un pourcentage de 25 % de sa rémunération annuelle fixe (système dit "Bonus out").

Les parties signataires conviennent de conserver ce double système de calcul qui aboutit à un résultat identique afin de ne pas modifier les contrats de travail actuels des cadres supérieurs.

Cependant, lorsque le montant annuel théorique de la rémunération variable en vigueur dans les Divisions et sociétés appliquant le système « Bonus out » n'atteint pas 25 %, il est porté à ce pourcentage, en une ou plusieurs fois au cours d'une période maximale de trois ans courant à compter de la signature du présent accord.

De même, lorsque le montant annuel théorique de la rémunération variable dans les Divisions et sociétés ayant un système de « Bonus in » n'atteint pas 20 %, il est porté à ce pourcentage en une ou plusieurs fois, au cours d'une période maximale de trois ans courant à compter de la signature du présent accord.

Les parties signataires conviennent qu'en cas de circonstances économiques difficiles, des négociations pourront être engagées avec les représentants du personnel ou les organisations syndicales, en vue de prolonger d'un commun accord, pour l'ensemble de la Division ou de la société concernée, la période de transition de trois ans ci-dessus mentionnée et la porter à quatre ans.

Le coût de l'alignement des montants théoriques de la rémunération variable dans les systèmes à « Bonus in » (20 %) et à « Bonus out » (25 %) est financé directement par les Divisions et sociétés à hauteur de 70 % et par prélèvement(s) sur la politique salariale des cadres supérieurs à hauteur de 30 %.

Les Divisions et les sociétés concernées consulteront les représentants du personnel ou les organisations syndicales en vue de définir la période nécessaire à cet alignement et le nombre de prélèvements qui seront effectués sur la politique salariale.

Article 3 : Structure de la rémunération variable

La rémunération variable annuelle théorique des cadres supérieurs se compose à 40 % d'une part liée à la réalisation d'objectifs collectifs à caractère économique fixés par la Direction d'EADS et de la Division concernée (part collective) et à 60 % d'une part liée à la réalisation d'objectifs individuels opérationnels et comportementaux négociés avec chaque cadre supérieur durant son entretien annuel obligatoire (part individuelle).

Article 4 : Part collective

Article 4.1 : Structure de la part collective

La part collective théorique représente 40 % de la rémunération variable théorique. Elle est fonction de la performance économique enregistrée au niveau du Groupe EADS d'une part et de la Division d'appartenance du cadre supérieur d'autre part.

Celle-ci est mesurée à chacun de ces deux niveaux au moyen de deux critères : le résultat opérationnel¹ (EBIT) et le flux de trésorerie disponible² (Free Cash Flow).

Les performances d'EADS (résultat opérationnel et flux de trésorerie disponible) représentent 30 % de la part collective théorique et celles de la Division 70 %.

Le résultat opérationnel et le flux de trésorerie disponible représentent chacun 50 % de la part collective théorique tant au niveau EADS qu'au niveau Division.

Par exception au principe mentionné au premier alinéa du présent article, la part collective des sociétés Premium Aerotec, AéroliA et EFW ainsi que des sociétés directement rattachées à EADS³ est composée d'une part EADS représentant 30 % du total et d'une part société représentant 70 %. En ce qui concerne la société EADS France SAS, EADS UK Ltd et les personnels de EADS Deutschland GmbH, relevant du Siège, la part collective est en totalité basée sur la performance économique d'EADS N.V.

Article 4.2 : Détermination des objectifs économiques annuels

Les objectifs de référence pour le résultat opérationnel (EBIT) et le flux de trésorerie disponible (Free Cash Flow) au niveau d'EADS et des Divisions sont validés chaque année par le Comité Exécutif d'EADS puis par son Conseil d'Administration.

Ils font l'objet d'une communication aux cadres supérieurs selon des modalités identiques à celles définies pour la population des Exécutives et au plus tard avant la fin du 1^{er} semestre de l'année considérée.

Article 4.3 : Évaluation de la part économique de la rémunération variable

En fonction des performances réalisées par EADS et la Division concernée pour le résultat opérationnel et le flux de trésorerie disponible, la part collective totale peut varier de 0 à 200 % de son montant théorique.

Les cadres supérieurs d'une part et les représentants du personnel d'autre part sont informés du montant de la part collective après la publication des comptes d'EADS et des Divisions.

¹ EBIT : résultat avant frais financiers et impôts, avant éléments exceptionnels et amortissement des écarts d'acquisition.

² Free Cash Flow : montant généré par le solde des opérations d'exploitation additionné du solde des opérations d'investissements et de désinvestissement.

³ Liste des sociétés non rattachées aux Divisions jointe en annexe 1

Article 5 : Part individuelle

La part individuelle théorique représente 60 % de la rémunération variable théorique. Elle est fonction du niveau de réalisation d'objectifs opérationnels et d'objectifs comportementaux (objectifs qualitatifs et de développement personnel) définis durant l'entretien annuel obligatoire entre le cadre supérieur et sa hiérarchie directe. Ces objectifs sont enregistrés dans l'outil électronique "Performance & Développement" ou à défaut dans un document écrit spécifique.

Si nécessaire, ces objectifs peuvent être ajustés lors de l'entretien de mi-année entre le cadre supérieur et son responsable hiérarchique direct.

Article 5.1 : Définition des objectifs individuels annuels

Le système d'évaluation individuelle des cadres supérieurs repose sur la fixation d'objectifs opérationnels et comportementaux, au cours de l'entretien annuel réalisé entre le cadre supérieur et son responsable hiérarchique direct. Le nombre total de ces objectifs individuels ne peut dépasser dix, y compris les objectifs comportementaux et, en tout état de cause, la valeur relative des objectifs comportementaux ne peut dépasser 40 % de la valeur totale des objectifs individuels.

5.1.1 Objectifs opérationnels (Quoi)

- Les objectifs opérationnels sont définis avec précision, de façon à permettre une évaluation objective de leur réalisation : ils doivent être spécifiques, mesurables, acceptés par le cadre supérieur, réalistes et limités dans le temps.
- À cet effet, après que le cadre supérieur et son responsable hiérarchique direct en aient débattu durant l'entretien annuel, ces objectifs opérationnels sont établis par écrit et validés par le cadre supérieur et son responsable hiérarchique dans le compte rendu d'entretien annuel (procédure informatique Performance & Développement ou support papier).
- Chaque objectif opérationnel est affecté d'une valeur relative par rapport à l'évaluation individuelle totale, en fonction de sa complexité et de son importance pour le fonctionnement de l'entreprise. Cette valeur relative est débattue entre le cadre supérieur et son responsable hiérarchique direct au cours de l'entretien annuel ; elle est ensuite consignée par écrit dans le compte rendu d'entretien annuel (procédure informatique Performance & Développement ou support papier).

5.1.2 Objectifs comportementaux (Comment)

- Les objectifs comportementaux ont pour objet de mettre en évidence et d'apprécier la façon dont les objectifs opérationnels du cadre supérieur sont réalisés. Ils visent à permettre un meilleur exercice professionnel et contribuent également au développement personnel du cadre supérieur.
- Les objectifs comportementaux sont nécessairement conformes aux législations nationales en vigueur. Ils doivent respecter les principes et valeurs du Groupe EADS⁴ et privilégier notamment l'esprit d'équipe, le dialogue social, le développement personnel et le bien-être des salariés.
- Les objectifs comportementaux sont directement liés à l'activité professionnelle et aux missions du cadre supérieur. Ils doivent faire l'objet d'une description précise permettant au cadre supérieur de comprendre clairement ce que l'on attend de lui, le lien avec ses objectifs opérationnels et la façon dont il sera évalué.
- Comme pour les objectifs opérationnels, les objectifs comportementaux sont fixés durant l'entretien annuel entre le cadre supérieur et son supérieur hiérarchique direct puis consignés par écrit dans le compte rendu d'entretien (procédure informatique Performance & Développement ou support papier).
- Une liste définissant les objectifs comportementaux de référence est établie dans chaque Division afin de faciliter le déroulement des entretiens annuels. Cependant

⁴ EADS principles, values and behaviours (blue book – 1.3)

les objectifs comportementaux établis durant l'entretien annuel entre le cadre supérieur et son supérieur hiérarchique direct doivent être adaptés en fonction des missions spécifiques qu'il doit accomplir. La liste de référence des objectifs comportementaux est présentée aux représentants du personnel ou aux organisations syndicales pour information et consultation.

5.1.3 Désaccord

En cas de désaccord sur la fixation des objectifs opérationnels ou comportementaux, le cadre supérieur peut saisir le responsable hiérarchique ayant autorité sur son chef direct avec lequel l'entretien annuel a été effectué, conformément aux règles en vigueur dans chaque pays.

Article 5.2 : Évaluation de la part individuelle

L'évaluation des objectifs individuels opérationnels et comportementaux est un élément important de la politique de Ressources Humaines du Groupe EADS. Elle vise à renforcer la motivation et l'engagement des cadres supérieurs. À ce titre, elle contribue d'une façon significative à l'efficacité du fonctionnement du Groupe et de ses filiales. En raison même de son importance, le système d'évaluation individuelle doit être défini avec précision de façon à répondre parfaitement aux finalités poursuivies et à permettre une transparence sans laquelle il ne saurait être crédible.

Le processus d'évaluation des objectifs annuels individuels des cadres supérieurs repose sur les deux principes fondamentaux d'équité et de transparence :

- L'équité suppose que l'évaluation des performances individuelles du cadre supérieur soit effectuée sur des éléments concrets, pertinents et quantifiables, directement liés à l'accomplissement de ses missions professionnelles. Elle exige également un dialogue entre le cadre supérieur et son responsable hiérarchique direct sur les moyens et les conditions de réalisation des objectifs annuels.

Enfin, l'équité nécessite de s'assurer que l'évaluation des performances individuelles de chaque cadre supérieur est cohérente en regard de celles de ses autres collègues cadres supérieurs.

- La transparence exige que le processus et les règles d'évaluation des performances individuelles soient parfaitement connus de chaque cadre supérieur.

5.2.1 Déroulement de la procédure d'évaluation individuelle

Compte tenu des principes ci-dessus mentionnés, la procédure d'évaluation des performances individuelles annuelles se déroule en 3 phases distinctes :

- 1^{ère} étape : évaluation préliminaire

Au cours de l'entretien annuel obligatoire, le cadre supérieur et son responsable hiérarchique évaluent le niveau de réalisation des objectifs annuels opérationnels et comportementaux, tels qu'ils ont été définis et consignés lors de l'entretien annuel précédent. Cette discussion a pour objet de permettre au responsable hiérarchique d'établir une évaluation préliminaire des performances du cadre supérieur. Dans un souci de transparence, le cadre supérieur est informé de cette évaluation préliminaire mais il lui est clairement précisé que celle-ci n'est pas définitive car à ce stade, elle n'a encore fait l'objet d'aucune vérification de cohérence au niveau collectif. Le cadre supérieur et son responsable hiérarchique direct disposent chacun des documents dont ils ont besoin pour le bon déroulement de l'entretien : échelle d'évaluation des performances individuelles⁵ en vigueur dans le Groupe pour le cadre supérieur et modèle théorique de répartition des performances individuelles⁶ pour son responsable hiérarchique. Ce modèle n'est qu'un élément d'aide à la décision ; la performance individuelle étant l'élément clé de l'évaluation.

⁵ Annexe 2

⁶ Annexe 3

- 2^{ème} étape : cohérence au niveau collectif

Suite à cette étape d'évaluation préliminaire, une réunion est organisée au niveau de chaque fonction ou département (en fonction de la taille de la fonction concernée) pour vérifier la cohérence au plan collectif de chacune des évaluations individuelles et en conséquence valider ou ajuster ces dernières. Cette réunion qui est présidée par le responsable de la fonction (ou du département) avec le support de la fonction Ressources Humaines rassemble tous les responsables hiérarchiques concernés. Sur la base du modèle commun théorique de répartition des performances individuelles valable pour l'ensemble du Groupe EADS, ils s'assurent de cette cohérence collective et d'une évaluation équitable entre les équipes, les départements et les fonctions.

Lorsque cela s'avère nécessaire pour préserver l'équité collective, le responsable hiérarchique direct modifie et adapte l'évaluation préliminaire qu'il avait établie.

- 3^{ème} étape : information du cadre supérieur

Le responsable hiérarchique direct informe le cadre supérieur de son évaluation finale, à l'occasion de la remise de la notification annuelle de rémunération variable. Il lui communique alors toutes les informations permettant de justifier cette évaluation.

L'évaluation motivée est transcrite par écrit dans l'outil « Performance & Développement » ou dans le support écrit ; elle est accessible au salarié qui peut la consulter.

L'évaluation des objectifs individuels du cadre supérieur peut varier de 0 % à 200 % du montant théorique en fonction du niveau de réalisation constaté. Toutefois, sauf raisons exceptionnelles dûment établies lors de la procédure exceptionnelle détaillée ci-après, les cadres supérieurs se voient garantir un montant minimum de 50 % pour la part individuelle de leur rémunération variable.

L'entretien de mi-année doit permettre au supérieur hiérarchique direct d'attirer si nécessaire l'attention du cadre supérieur sur ses insuffisances professionnelles, les actions correctives à entreprendre, en vue d'éviter une évaluation défavorable en fin d'année.

5.2.2 Désaccord

En cas de désaccord sur l'évaluation de ses objectifs individuels, le cadre supérieur peut saisir le responsable hiérarchique ayant autorité sur son chef direct, conformément aux règles en vigueur dans chaque pays.

5.2.3 Procédure exceptionnelle en cas d'évaluation inférieure à 50 %

Lorsque le responsable hiérarchique estime que les résultats du cadre supérieur justifient un montant de la part individuelle inférieur à 50 %, il doit obligatoirement respecter la procédure exceptionnelle ci-après :

Une réunion d'explication est organisée entre le cadre supérieur concerné et son responsable hiérarchique direct. Elle est présidée par un manager d'un niveau supérieur à ce dernier et non directement impliqué dans la décision. Le Président est assisté d'un représentant de la fonction Ressources Humaines, en charge d'établir les minutes de la réunion. En fonction de la législation nationale, le cadre supérieur peut se faire assister, s'il le souhaite, par un représentant du personnel de son choix.

Au cours de cette réunion, le cadre supérieur fournit toutes les informations de nature à expliquer le niveau de ses résultats et en débat avec son responsable hiérarchique direct.

À l'issue de la réunion, le président statue en dernier ressort : il peut soit confirmer l'évaluation inférieure à 50 % s'il estime que les circonstances le justifient, soit décider une autre évaluation à titre de conciliation.

Quel que soit le résultat de la procédure, un compte rendu écrit et signé par toutes les parties présentes à la réunion est établi. Il mentionne nécessairement le contenu d'un plan individuel d'amélioration du cadre supérieur.

Article 6 : Détermination de la rémunération variable pour année calendaire incomplète

Article 6.1 : Absences

6.1.1 Sous réserve que leur rémunération mensuelle soit maintenue, la rémunération variable des cadres supérieurs absents pour cause de maternité, accident du travail ou maladie professionnelle n'est pas affectée par ces absences. En conséquence, sauf dispositions légales, conventionnelles ou contractuelles plus favorables, ils se voient appliquer la part collective constatée durant l'exercice où survient leur absence et en ce qui concerne la part individuelle, ils bénéficient au minimum de la moyenne qui leur a été accordée au cours des trois exercices ayant précédé leur absence.

6.1.2 Sauf dispositions légales, conventionnelles ou contractuelles plus favorables, pour les autres causes d'absence ou lorsque le contrat de travail débute en cours d'année calendaire les parties signataires conviennent d'appliquer les règles suivantes :

a) lorsque la durée annuelle de travail du cadre supérieur est au moins égale à 50 % du temps de travail théorique :

La part collective obtenue durant l'année considérée est versée au prorata du temps de présence.

Après ajustement des objectifs individuels, la part individuelle est versée conformément aux dispositions du présent accord.

b) lorsque la durée annuelle de travail du cadre supérieur est inférieure à 50 % du temps de travail théorique :

La part collective obtenue durant l'année considérée est versée au prorata du temps de présence.

La part individuelle sur la base du montant théorique de 100 % est versée au prorata du temps de présence.

c) lorsque le cadre supérieur est absent pendant la totalité de l'année :

Aucune rémunération variable, collective et individuelle, n'est versée.

Article 6.2 : Mobilité intra-Groupe

Lorsqu'en cours d'année calendaire le contrat de travail du cadre supérieur est modifié pour raison de mobilité professionnelle, la part collective est versée au prorata du temps passé dans chacune des divisions ou sociétés sur la base de leurs critères économiques et de leurs performances respectives. La part individuelle est, quant à elle, versée conformément aux dispositions du présent accord après entretien entre l'ancien et le nouveau supérieurs hiérarchiques.

Article 6.3 : Rupture du contrat de travail

En cas de rupture du contrat de travail du cadre supérieur en cours d'année calendaire quelle qu'en soit la raison (licenciement, démission, départ en retraite ou décès...), la rémunération variable est versée conformément aux règles nationales, conventionnelles ou contractuelles en vigueur.

Article 7 : Information relative aux nouvelles dispositions concernant la part variable

Tous les cadres supérieurs du Groupe seront informés des nouvelles dispositions relatives à la structure de la rémunération variable, aux procédures de fixation et d'évaluation des objectifs économiques collectifs et des objectifs individuels, selon des modalités fixées par chaque Division.

De plus, avant le début des procédures annuelles d'évaluation des objectifs individuels, les Divisions expliqueront à la hiérarchie les dispositions du présent accord.

Article 8 : Mise en œuvre

Le présent accord est pleinement applicable à la rémunération variable de l'année 2012 dont le versement interviendra en 2013.

Toutefois les parties signataires conviennent que les dispositions suivantes seront mises en œuvre pour la rémunération variable 2011 payée en 2012 :

- Rémunération variable théorique
 - Prise en compte de l'évolution du montant théorique (bonus out) de 20 % à 25 % ou jusqu'à 20 % (Bonus in), conformément au calendrier et dispositions définis dans les Divisions
 - Garanties applicables à la détermination de la rémunération variable pour année incomplète (article 6)
- Part collective
 - Évolution du plafond de 175 % à 200 % (article 4.3)
- Part individuelle
 - Évolution du plafond d'évaluation de 150 % à 200 % (article 5.2)

Un bilan de la mise en œuvre du présent accord sera effectué dans chaque société au niveau national, conformément aux règles légales en vigueur à l'issue d'un cycle complet d'application, soit après le mois de mai 2013. Un bilan consolidé sera ensuite présenté dans les Comités Européens des Divisions et dans le Comité d'Entreprise Européen d'EADS. En fonction des résultats constatés des adaptations du présent accord pourront être proposées.

Article 9 : Champ d'application

L'accord s'applique obligatoirement dans les quatre Divisions du Groupe à toutes les sociétés dont l'effectif de cadres supérieurs est supérieur à 10, dont EADS détient plus de la moitié du capital et qui sont situées dans l'un des quatre pays suivants : Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni.

Les autres sociétés majoritairement détenues par le Groupe EADS, mais dont l'effectif des cadres supérieurs est inférieur ou égal à 10 ou qui sont situées en dehors des quatre pays ci-dessus mentionnés, peuvent appliquer les dispositions du présent accord sur décision de la Division dont elles relèvent ou d'EADS pour celles qui lui sont directement rattachées.

Article 10 : Révision- Dénonciation

Article 10.1 : Révision

Le présent accord peut être modifié à tout moment, à la demande de l'une des parties signataires (Direction ou la totalité des membres du groupe européen de négociation signataires), moyennant un préavis de 6 mois. Il reste en vigueur jusqu'à la signature de l'avenant de révision.

Article 10.2 : Dénonciation

Le présent accord peut être dénoncé à tout moment par l'une des parties signataires (Direction ou la totalité des membres du groupe européen de négociation signataires), qui doit soumettre simultanément un nouveau projet d'accord. Dans ce cas, une renégociation doit s'engager dans un délai maximum de six mois courant à compter de la réception de la dénonciation. Les dispositions du précédent accord demeurent en vigueur durant toute la durée de la renégociation et en cas d'échec de celle-ci, pendant une durée de douze mois à compter du constat de désaccord.

Fait à

Le

Pour EADS N.V.

J. ITÄVUORI

Pour le Groupe Européen de Négociation

Allemagne
DLRH KBR

France
CFDT
CFE-CGC
CFTC
CGT
FO

Espagne
CC.OO
MCA-UGT

Royaume Uni
UNITE the Union

Pour le Comité d'Entreprise Européen

Le Président
Le Vice-président

ANNEXE 1 (Article 4.1)

Liste des Sociétés non rattachées à une Division à la date de la signature de l'accord

France :

- EADS SOGERMA
- COMPOSITES AQUITAINE
- EADS ATR
- EADS AEROASSURANCE
- GDI SIMULATION
- ASB

ANNEXE 2 (Article 5.2)

Grille d'évaluation en vigueur dans le Groupe à la date de signature de l'accord et remise pour information au Cadre supérieur à l'occasion de l'entretien annuel.

Cette grille peut faire l'objet d'une modification par la Direction du Groupe. Dans ce cas, cette dernière consultera les signataires du présent accord au moins deux mois avant la date d'application prévue.

Excellent :	150 % - 200 %
Objectifs dépassés :	120 % - 145 %
Objectifs atteints :	100 % - 115 %
Objectifs partiellement atteints :	75 % - 95 %
Objectifs non atteints :	0 % - 70 %

ANNEXE 3 (Article 5.2)

Modèle théorique de répartition des performances individuelles

