

LA RÉMUNÉRATION: Outil de clivage plutôt que de motivation ?

La nécessité pour la direction de passer par une décision unilatérale pour les mesures salariales 2018 et le refus d'attribuer une prime à tous les salariés contributeurs des bons résultats de l'entreprise montrent les limites d'une conception de la rémunération perçue essentiellement comme un poste de coûts. Souvent utilisé par l'entreprise pour asseoir ses orientations et décisions, qui ont du mal à passer (« *vous voyez bien que toutes les entreprises du CAC 40 individualisent les rémunérations...* »), la direction devrait s'inspirer du benchmark pour asseoir sa politique salariale. Elle pourrait prendre, par exemple, en considération les chiffres de l'enquête 2018 Expectra qui démontre que l'évolution salariale 2018 décidée par l'entreprise est loin de refléter la situation générale :

	Orange	Enquête Expectra (Baromètre des salaires 2018)
Taux directeur (<i>hors mesures spécifiques et avec mesure de reconnaissance</i>)	2,2 %	2,7 %
Taux directeur (<i>hors mesures spécifiques et sans mesure de reconnaissance</i>)	1,4 %	

Le taux d'inflation moyen sur 2018 est de 1,8 %

La rémunération un levier de motivation des cadres...

Seul critère objectif dans la reconnaissance du travail réalisé, la rémunération est le premier levier de motivation pour l'ensemble des salariés et plus particulièrement pour les cadres qui sont soumis à des objectifs de résultats qui la conditionnent plus ou moins fortement. Il existe donc bien un rapport direct entre motivation, reconnaissance et rémunération dès lors que cette dernière est appliquée équitablement et de façon transparente.

Pourtant, les enquêtes internes ou externes réalisées auprès des salariés font ressortir qu'une majorité des salariés cadres estime que la rémunération (dont les augmentations) est définie de façon opaque, n'est pas le reflet des efforts consentis et se joue plus dans le réseau que dans les compétences et qualifications démontrées.

... mais de moins en moins le seul critère

À cela s'ajoutent d'autres causes, dont l'accumulation amplifie le sentiment d'un déséquilibre entre leurs obligations et l'intérêt de leur statut :

- une dérive de l'utilisation des conventions de forfait annuel en jours qui, faute d'un questionnement et d'un contrôle de l'organisation et de la charge de travail suffisants, est considérée par les cadres comme un moyen d'augmenter leur temps de travail et de réduire significativement le taux horaire de leur rémunération,
- l'intensité de travail, couplée à des contrôles et à un reporting accru (big data oblige !) qui accroissent leur charge mentale,
- l'absence d'alternatives et d'autonomie de décisions dans l'animation du collectif de travail qui les place dans des situations de choix cornéliens (injonctions paradoxales), dégradent le climat social et les impliquent personnellement dans l'éthique et le sens donné au travail.

La question de la rémunération, en particulier celle des cadres, n'a de sens que ramenée à celle de leur temps de travail, voire – ce qui est plus difficilement quantifiable – de leur charge mentale. Alors que la négociation sur la rémunération va s'ouvrir dans quelques jours, il nous semble important de recueillir votre témoignage et vos attentes.

Nous vous proposons de répondre à notre enquête en ligne : rémunération/temps et charge de travail des cadres. Cliquez ici. ♦

3 questions à...

Dans sa définition des salariés cadres, l'encyclopédie Larousse avance que les cadres savent davantage ce qu'ils ne sont pas que ce qu'ils sont. Selon toi, quelles sont les spécificités qui caractérisent un cadre ?

Quel est le rôle du cadre dans la transformation engagée par Orange ?

Quels sont les freins et les améliorations à apporter pour une pleine contribution ?

...Pascal, cadre commercial

Mon statut de cadre se définit avant tout par ma rémunération, qui est variable et conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance et de qualité de mon travail, contrairement à une rémunération au temps passé des salariés non-cadres.

La finalité de mon travail est de livrer une prestation, avec un engagement de résultats, qui permette à l'entreprise d'assurer une production performante de biens et de services. Travaillant rarement seul et selon une organisation prédéfinie, l'atteinte de mes objectifs implique ma responsabilité dans la coordination, la régulation voire l'organisation du travail des contributeurs concourant aux tâches et missions à remplir. Pour cela, je dois endosser différents rôles dans l'échange d'informations (porteur, diffuseur), la représentation (leadership, porte-parole, mandataire), et la gestion des ressources de l'entreprise (négociateur, gestionnaire, entrepreneur). Cette multiplicité de tâches et rôles nécessite une autonomie dans la gestion de mon temps de travail (adaptation, agilité), l'ordonnancement de mes tâches (organisation, priorisation), ainsi que dans les décisions prises (gestion du risque, stratégie). Elles sous-entendent bien sûr l'acquisition de multiples compétences.

Il s'agit d'une transformation profonde qui se traduit par un changement d'activité (télécommunications vs numérique), la mise en place de nouvelles méthodes de travail (collectif de travail, agilité) et une évolution de la structure de l'entreprise. Il faut donc nous attendre à une longue période de transition, à de nombreux imprévus et à une résistance au changement, qui vont solliciter les cadres sur leur rôle :

- d'intermédiaire (leader) dans la compréhension et la diffusion de la stratégie, et d'observateur des résultats obtenus sur l'environnement,
- de régulateur pour réagir face aux effets indésirables et inattendus de cette transformation,
- de négociateur et d'entrepreneur pour faire évoluer l'organisation de l'entreprise dans son double objectif de création de valeur et de respect des conditions de travail et de la qualité de vie des salariés.

Le frein le plus important est l'absence de marge de manœuvre à ma main et de moyens donnés par l'entreprise pour atteindre les objectifs qui me sont fixés. Les conséquences sont une augmentation de ma charge mentale, la nécessité de m'impliquer toujours plus (horaire et intensité du travail en augmentation) sans pour autant que cela soit admis et reconnu par l'entreprise dans mon évolution professionnelle et salariale. Mes attentes sont de pouvoir :

- disposer d'une liberté de parole, sans interprétation d'une quelconque insubordination, me permettant de pointer les améliorations attendues de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise en fonction des réalités terrain.
- disposer d'une réelle autonomie de décision et d'action me permettant de faire face à mes responsabilités sans dégrader mes conditions de travail et de vie privée.
- être reconnu pour mon implication dans le développement et la transformation de mon entreprise au-delà de l'atteinte de mes seuls objectifs. ♦

LE CHIFFRE DU MOIS

56%

C'est le pourcentage de cadres qui estiment que la réalisation de leur activité ne se traduit plus par une augmentation de leur motivation. D'après l'enquête trimestrielle de l'IFOP sur les cadres (interviews réalisées en ligne du 12 au 17 septembre 2018), près d'un tiers reconnaît une baisse de motivation (31 %) : 32 % chez les cadres de 35 à 49 ans, 30 % chez les seniors (50 ans et plus) et 29 % chez les jeunes de 18 à 34 ans. En cause : la recherche du bien-être et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qui vient s'opposer à une motivation qui stagne. ♦