

PVM Pas Vraiment Motivante!

Les cadres qui touchent la Part Variable Managériale, c'est-à-dire les cadres en Dbis, E, F et G à l'exception des vendeurs et managers de vendeurs, nous l'ont confirmé: ils ont vu leur PVM payée en mars largement amputée par rapport aux semestres précédents.

UNE BAISSÉ INCOMPRÉHENSIBLE. Par quelle perversion, une prime censée « rémunérer la performance individuelle et collective » diminue lorsque les résultats sont bons? Enquête faite, nous avons découvert que, derrière une prétendue objectivité appuyée sur la rassurante autorité des indicateurs, règnent incohérence et opacité.

Deux raisons sont données pour justifier la chute de la PVM correspondant aux résultats du S2 2018 :

- La non tenue de l'objectif du chiffre d'affaires qui a augmenté de 1 % au lieu des 1,9 % attendus, ce qui a induit un taux d'atteinte de 0 % qui pèse pour 20 % de la note totale. Question : qui a décidé que l'objectif attendu était de 1,9 %? À chaque progrès de nos résultats l'objectif va-t-il être réévalué mettant les salariés toujours hors d'atteinte? FOCOM craint que dans le contexte de restrictions budgétaires actuelles, le mode de calcul ne favorise une baisse continue de la PVM, pervertissant le but affiché de celle-ci de reconnaître la performance.

- Un « baromètre salarié » moins bon.






Question : comment se fait-il que les alertes issues d'un sondage mis en place suite aux pratiques des Lombard & co servent à évaluer indistinctement les cadres stratégiques responsables des orientations et l'ensemble des cadres qui n'ont aucun rôle décisionnel (par ex. sur l'item: « Orange conduit une politique de l'emploi responsable »)? Nous relevons la stupéfiante logique de l'indicateur de performance sociale : plus le climat social se dégrade suite à la baisse des effectifs et à la diminution des coûts, plus les managers, en première ligne face au mal-être ou au mécontentement des collaborateurs dont ils ne sont pas responsables, sont en difficulté... plus leur rémunération diminue! C'est une logique de double peine totalement inadmissible.

À ces critiques de fond sur la pertinence des indicateurs, on notera également une multiplication d'indicateurs ajoutant complexité et intelligibilité au mécanisme d'évaluation alors que dans la note en date du 16 janvier 2013 signée par Bruno Mettling « orientations et principes de la PVM », qui complétait l'accord du 17 décembre 2012, il était spécifié qu'il ne devait pas y avoir plus de 3 critères attachés à chaque composante (individuelle, collective entité, collective division/groupe)!

FOCOM attend une réponse à sa lettre ouverte adressée à Stéphane Richard le 1^{er} avril [ICI]. Il est grand temps, selon nous, d'ouvrir une nouvelle négociation pour faire de la PVM « un outil de motivation et de reconnaissance » juste, intelligible et cohérent avec les résultats. ♦

La part variable managériale est composée de :
Part Individuelle (60 %)
+ Part Collective entité (20 %)
+ Part Collective Division/Groupe (20 %)
Pour la division TGI par exemple, la PVM payée en mars 2019 est ainsi justifiée (schéma ci-contre) :

Une composante « Division » à 85 pour les cadres hors du réseau leader

Indicateurs Groupe	Poids	Tx d'atteinte		
Financiers				
Croissance du chiffre d'affaires proforma	25,5%	0%		Croissance du CA ce semestre mais pas à hauteur de ce qui était prévu au budget
Cash-flow opérationnel	42,5%	116,3%		Le cash-flow est quant à lui bien au-dessus du budget
Qualité de service Clients				
B2C Customer Experience Tracking	12,8%	102,5%		Bonne performance des indicateurs de QS notamment le B2C
B2B Customer Experience	4,2%	112%		
Expérience Salarié				
Baromètre Salarié	15%	66%		Bons résultats en valeur absolue du baromètre en 2019, pour autant pas de croissance par rapport à 2017

3 questions à...

... Jean-Philippe, ingénieur R&D, élu au CE IMTW et au CCUES

Que sait-on aujourd'hui des projets concernant l'innovation du Groupe ?

Depuis 2012, les équipes R&D d'Orange voient les réorganisations s'enchaîner : Nova+ en 2012, Odyssée en 2016, et maintenant Vanille. Ce qui est étonnant, c'est qu'à chaque fois les objectifs recherchés sont les mêmes : adapter l'innovation du Groupe aux besoins des pays. À croire qu'aucune des réorganisations précédentes n'a marché, mais comment savoir puisqu'il n'y a jamais de bilan... Les conséquences sur l'activité et l'environnement de travail sont par contre importantes. À chaque réforme, toujours plus de mode projet, toujours plus d'agilité, toujours plus d'innovation à court terme. Cette tendance favorise la production incrémentale, dite de « petits pas » visant seulement à répondre aux besoins business du moment, au détriment des cycles plus longs nécessaires à l'innovation en rupture. Vanille ne dérogera pas à cette tendance, le projet amplifiera même le phénomène de baisse régulière des moyens Innovation du Groupe : alors qu'en 2009 le budget était de 862 M€ soit 1,9 % du Chiffre d'Affaires, il passera en 10 ans à seulement 670 M€ en 2019, soit 1,6 % du Chiffre d'Affaires. Pour gérer cette décroissance, Vanille mettra en place des règles de gouvernance, à travers des « portefeuilles Innovation », afin de mieux prioriser les projets. Entendez par « prioriser » : réduire l'activité, donc arrêter des projets.

Connaît-on les principes de priorisation ?

Le projet Vanille n'est pas totalement finalisé sur ce sujet, la Direction réfléchissant encore au principe d'harmonisation des règles entre portefeuilles. Pour autant, on sait déjà qu'un système de notation des projets pourrait être mis en place, avec des critères de création de valeur, de vitesse de développement... Bref rien de nouveau, sinon une accélération d'une tendance initiée depuis Nova+ : la part du Delivery (développements court terme à destination business) ne cesse d'augmenter, pour atteindre aujourd'hui 67 % de l'activité Innovation. Si la Recherche reste encore à peu près préservée (13 % de l'activité en 2018), c'est bien l'Anticipation (phase indispensable de transition entre la Recherche et la mise en production) qui va souffrir en premier. L'Anticipation est au demeurant très souvent confondue avec le Delivery dans le dossier Vanille. Ce constat a d'ailleurs été confirmé, avant même la mise en œuvre de Vanille annoncée au 1^{er} juillet : Mme la Directrice TGI vient en effet de demander mi-avril à son État-Major « de ne lancer aucun nouveau projet d'anticipation (que ce soit sur des nouveaux sujets ou sur des sujets existants) jusque fin juin ». Cette décision d'urgence a été confirmée au CCUES le 24 avril, sans explication... C'est très inquiétant !

Comment cette évolution est-elle ressentie dans les équipes ?

Un des reproches que font les Business Unit aux équipes Innovation est de n'avoir rien sorti de vraiment innovant, en rupture, depuis des années. Les équipes comprennent donc mal cette tendance qui amplifiera les développements à petits pas. La stratégie – s'il en est une – est mal comprise et donne l'impression qu'on navigue à vue. Un comble, pour l'Innovation qui est supposée avoir une vision d'avance sur les autres ! Le mode projet, les méthodes Agile, ne protègent par ailleurs pas des arrêts brutaux de projet, l'expérience de PFA fin 2017 laisse par exemple à ses contributeurs un souvenir douloureux. Le pouvoir d'arbitrage entre projets qui sera donné aux responsables de portefeuilles Innovation laisse donc craindre une plus grande précarité, une vraie insécurité pour l'activité des équipes. Certains managers de proximité commencent même à être désesparés, devant d'une part éponger le stress de leurs collaborateurs, et d'autre part ne disposant d'aucun levier pour remotiver les équipes. La baisse historique, et incompréhensible au vu des résultats Groupe, des Parts Variables Managériales remises en mars dernier n'en est qu'une cruelle illustration ! ♦

LE CHIFFRE DU MOIS

10% C'est la baisse moyenne de la Part Variable Managériale subie par les cadres qui l'ont touchée au titre du 2^e semestre 2018 ! ♦