

Covid-19: «Relâchez la pression sur les managers !»

On le sait, les managers se retrouvent souvent entre le marteau et l'enclume, soumis à la nécessité de mettre en œuvre des décisions compliquées avec des moyens limités. Et ce en garantissant un bon climat social. La situation de la plupart d'entre eux est rendue plus difficile avec la nécessité de poursuivre l'activité et la généralisation du télétravail. L'une et l'autre réalisées dans l'urgence c'est-à-dire dans des conditions matérielles souvent inadaptées s'ajoutant aux conséquences du confinement, de l'isolement, des contraintes sanitaires, familiales et professionnelles...

FOCom a mis en garde la direction sur les conséquences de ses décisions concernant les JTL, les congés, la prime COVID et la sortie de crise. Ces mesures ne font qu'aggraver une situation déjà très tendue. Et ce sont les managers qui, une nouvelle fois, se retrouvent en première ligne pour les mettre en œuvre tout en tentant de préserver le « moral des troupes ». Ils sont soumis à des injonctions paradoxales ou contradictoires. Par exemple certains responsables sont amenés à imposer des JTL dans une période où ils ont besoin de toutes les énergies. On leur demande de la souplesse dans la gestion des CA mais, en même temps, s'ils prennent des initiatives considérées comme un peu trop laxistes, ils sont rappelés à l'ordre par le N+2. Et ils doivent gérer des frustrations causées par exemple par l'attribution de la prime COVID-19 qui crée d'ores et déjà beaucoup de questionnements et de sentiments d'injustice. Prime dont ils sont eux-mêmes exclus au prétexte qu'ils touchent la PVM ! Comme nous l'avons fait valoir lors de la négociation sur les mesures liées à la pandémie, les équipes ont toujours démontré leur maturité et leur sens des responsabilités pour accomplir leurs missions. Nous avons insisté sur la nécessité de faire confiance à l'intelligence collective : forts de leur expérience et de leur connaissance du terrain, les managers et leurs équipes sont les plus compétents pour gérer au mieux la situation. En tout état de cause, toujours mieux que lorsque ce sont des injonctions imposées d'en haut sans discernement et sans tenir compte des particularités du terrain.

Rémunération variable : vraiment motivante ?

De nombreuses études montrent que la rémunération variable ne génère pas d'«*émotion intermédiaire*». Elle est, soit source de motivation lors de la réussite de l'objectif atteint, soit source de découragement dans le cas contraire. Beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs choisi de rompre avec cette logique en composant avec des systèmes de rémunération fixe plus sécurisants et reconnaissants. Pour autant, la motivation des équipes reste entière.

Qu'une entreprise choisisse ou non d'utiliser une rémunération variable, le système, dans tous les cas, doit être équitable, stimulant, clair, simple et cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Il doit offrir en permanence des perspectives d'évolution favorable et de progression de la rémunération.

À Orange, l'individualisation de la rémunération a pris une part de plus en plus importante avec la Part Variable Managériale et la Part Variable Commerciale. FOCom se bat, dans chaque négociation salariale, pour des augmentations collectives garanties y compris pour les cadres. Pour préserver le pouvoir d'achat de chacun, la croissance de rémunération doit être au minima au niveau du taux d'inflation. Le variable étant, comme le dirait Monsieur de Lapalisse, variable, la seule garantie de conserver son pouvoir d'achat est d'en minimiser le plus possible la proportion dans la rémunération. C'est aussi la raison pour laquelle FOCom met en avant la revendication d'un 13^{ème} mois.

En pleine crise Covid-19, Stéphane Richard s'engage à «*maintenir le pouvoir d'achat des personnels*». Orange ne recourra pas au chômage partiel comme l'y autorisent les ordonnances liées à la loi d'urgence. C'est une bonne chose. Lors de la négociation salariale qui va bientôt réellement s'engager, nous défendrons au mieux les niveaux de rémunération en intégrant vos alertes sur une nouvelle baisse importante de la PVM et vos inquiétudes concernant la PVC.

PVM et PVC chez les cadres d'Orange

En 2019, 41000 cadres étaient bénéficiaires de la PVM et 3676 bénéficiaires de la PVC. La proportion de femmes dans chaque catégorie de part variable est équivalente à la proportion des femmes cadres soit 34%.

La Part Variable Managériale: opaque et en baisse constante depuis 2016.

La part variable managériale est un outil censé «stimuler la motivation des cadres et valoriser les performances pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs».

Un sondage, réalisé en 2016 à Orange auprès des cadres concernés, révélait que la PVM est peu motivante, pas en phase avec la stratégie et peu compréhensible. La part collective est méconnue ou manque de lien avec l'activité professionnelle réalisée.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Le constat est assez proche. Les objectifs constituant la PVM ne sont pas ou peu communiqués en amont, les notifications individuelles ne sont pas remises systématiquement. À l'identique des notifications salariales, de nombreux cadres se plaignent également de n'avoir aucune explication. Le sondage réalisé par FOCom auprès des cadres confirme ces anomalies récurrentes et met en avant une préférence pour les augmentations collectives garanties.

Une baisse continue de la PVM en % du salaire fixe est constatée depuis 2016.

En mars 2020, les montants PVM versés ont subi une baisse de 2 à 15% en moyenne selon les DO/Divisions.

Cette PVM devait normalement récompenser les bons résultats du 2^{ème} semestre 2019. Cela n'a pas été le cas. La contribution division/groupe, maintenue au-dessus de 100%, a subi une baisse de 8% pour toutes les DO. Et les objectifs fixés pour les contributions à la performance collective de l'entreprise n'ont pas pu être atteints : les résultats sont en baisse de 30 à 40% en moyenne par rapport à l'objectif atteint au S1-2019.

Cette diminution s'accompagne d'inégalités en défaveur des femmes et des fonctionnaires :

- La différence de montant, en défaveur des femmes, est de 3% pour les catégories DBis et F et se creuse encore pour les catégories E et G en atteignant jusqu'à 6%. Cet écart contribue largement à l'inégalité professionnelle.
- Si l'on ne constate pas de différence entre les fonctionnaires et les contractuels sur les groupes d'emploi DBis à F, on déplore 6 points en moins pour les fonctionnaires en bande G.

La Part Variable Commerciale des cadres : des évolutions contrastées.

La répartition par domaine clients des 3.676 cadres bénéficiaires de la PVC est la suivante : 64% pour le domaine Entreprises et Grands Clients, 19% en Agence Distribution, 8% en Services Clients Orange, 8% en Agence PRO-PME.

La représentation de la PVC en % du salaire fixe a subi des variations de 2018 à 2019 différentes selon les domaines :

- 26% en AD avec une hausse de 4% vs 2018
- 18% en SCO stable
- 28% pour PROPME avec une baisse moyenne de 4%
- 34% en Entreprises et Grands Clients avec une baisse de 4% pour les cadres en bande E et 2% en bande F.

FOCom rappelle qu'il est important que chaque cadre puisse connaître tous les éléments de sa rémunération variable. Il peut ainsi vérifier si les taux de paiement correspondent bien à la performance évaluée. Trop d'erreurs ont lieu. Un recours est possible en particulier si les objectifs n'ont pas été communiqués, si les entretiens individuels n'ont pas été réalisés ou terminés, etc. D'ailleurs la jurisprudence sur les éléments variables de la rémunération est importante, et la justice statue souvent en faveur des salariés, notamment sur le défaut d'objectifs fixés en amont.



J'adhère à FOCom en ligne



ÉCRIVEZ-NOUS

martine.bayard@fo-com.com