

La lettre des cadres n°2

REMUNERATION :

ATTENTES, PROJETS & MOTIVATION

Une récente enquête de la « CEGOS » comparant les projets des entreprises et les motivations des cadres concernant les rémunérations, donne un aperçu des attentes des cadres (en pourcentage) d'entreprises. Nous reproduisons ci-après les chiffres résultant de cette enquête, permettant de rapprocher les souhaits et préoccupations majeurs des uns et des autres.

Rémunérations : les projets des entreprises En % d'entreprises

| | | | |
|-------------------|--|------|------|
| Salaire variable | Primes et bonus sur objectifs individuels | 6,1 | 39,2 |
| | Primes et bonus sur objectifs d'équipe | 10,5 | 19,3 |
| Périph | Automobile | 3,3 | 12,2 |
| | Services de proximité : courses, garderie | 6,6 | 0,6 |
| Epargne salariale | Plan d'épargne d'entreprise PEE-PEI | 16 | 12,2 |
| | Abondement | 16,6 | 8,3 |
| | Intéressement | 9,9 | 13,8 |
| | Participation | 4,4 | 7,2 |
| Epargne retraite | PERCO (produit Fillon) | | 46,4 |
| | Retraite complémentaire par capitalisation | 23,2 | 14,9 |
| | PERE (produit Fillon) | | 29,8 |

SOURCE : Les Echos

Sachant qu'apparaissent :

- en blanc : les pourcentages actuellement appliqués et/ou les extensions prévues
- en grisé : les extensions envisagées mais non encore appliquées.

Les éléments de rémunération les plus efficaces sur la motivation des cadres

En % de cadres ayant répondu « très motivant »

| | Moins de 35 ans | De 35 à 45 ans | Plus de 45 ans |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Salaire fixe | ● 42,6 % | ● 50,8 % | ● 44,2 % |
| Epargne salariale | ● 25,9 % | ● 50,4 % | ● 40,6 % |
| Epargne retraite | ● 7,9 % | ● 29,2 % | ● 29,8 % |
| Salaire variable | ● 24,3 % | ● 23,4 % | ● 15,5 % |
| Périphériques immédiats | ● 24,8 % | ● 22,6 % | ● 18,7 % |
| Prévoyance mutuelle | ● 12,9 % | ● 22,6 % | ● 23,6 % |

« Les Echos »/source : Cegos

Le constat que l'on peut en tirer est que les entreprises privilégient le salaire variable alors que les cadres sont davantage motivés par le salaire fixe.

Pourquoi ? : simplement parce que 7 cadres sur 10 ont perdu du pouvoir d'achat depuis un an. L'enquête annuelle sur la rémunération des cadres le montre clairement : 71% des cadres sont concernés. L'absence d'augmentations ou leur faiblesse n'a pas permis de compenser l'inflation et ils sont moins « riches » aujourd'hui qu'il y a un an.

De fait, la moitié seulement des cadres ont été augmentés sur cette période contre 62% en 2002. Et même dans ce cas, 42% des progressions salariales n'ont pas dépassé 2% : insuffisant pour résister à l'augmentation du coût de la vie avec une inflation mesurée à 2,6% l'an dernier.

*Pour plus d'un tiers des cadres, la rémunération est restée stable
et pour 14% (contre 11% en 2002), elle a même diminué.*

De plus, sur le volet « partie variable », la négociation individuelle est de mise si l'on veut être servi au-delà de ce qui ressort de la négociation collective. A méditer... car cela induit un renforcement de la rémunération « au mérite », accentuée par l'argumentation des DRH : selon eux pour la bonne santé des entreprises les augmentations collectives doivent être moins substantielles.

Il faut en revanche pondérer ces constats, puisqu'un peu plus de la moitié des cadres se disent plutôt satisfaits pour autant de ce système. Le risque réside quand même dans la complexification des rémunérations, notamment lors de l'embauche, car elles sont désormais présentées avec des éléments non monétaires ou différés, comme les avantages en nature, l'intéressement, la protection sociale, l'épargne salariale abondée, etc... à tel point qu'il est désormais malaisé pour les salariés de comparer leur rétribution.

Parmi les éléments de rémunération, « seul le salaire fixe apparaît comme déterminant en termes de motivation », 46% des cadres le jugeant « très motivant », note l'étude.

Le salaire variable, qui croît dans les entreprises, n'est jugé « très motivant » que par 21% des cadres et 38% le jugent « peu motivant », alors même que 71% des DRH le qualifient, quant à eux, de « motivant » pour les cadres.

Il faudra pourtant en prendre son parti car lors de la Négociation Annuelle Obligatoire d'Entreprise (NAOE) qui vient de s'ouvrir au C.L., M. BRUNEL - DRH Groupe - a confirmé les craintes générales en indiquant que les augmentations de RBA pour les cadres ne pourraient se réaliser que par des mesures individuelles et avec les bonus, réaffirmant la volonté de la direction de prioriser également la part variable du salaire.

Clairement, la Direction souhaite une individualisation des mesures pour toute cette population et un revirement de cette tendance forte n'est pas à envisager.

QUEL PROFIL POUR L'AVENIR ?

Selon les statistiques de l'AFB, la part des cadres dans l'effectif global a bondi de 23% en 1991 à 36% en 2003, caractérisé par une recherche de professions spécifiques : analystes développeurs informatiques, juristes, fiscalistes et concepteurs de produits... Mais les commerciaux - cœur du métier - ont toujours le vent en poupe.

A cet égard, le Crédit Agricole vient d'annoncer le renforcement de ses équipes de vente de 5.000 personnes dans les 10 ans à venir. Si la priorité reste donnée aux jeunes, la règle n'est pas immuable. Les entreprises ont enfin pris en compte le fait que les clients seniors n'acceptent pas toujours facilement d'avoir comme interlocuteur de trop jeunes

conseillers de clientèle. Pour preuve, la Société Générale vient même de conclure un partenariat avec l'ANPE pour embaucher des conseillers de clientèle de plus de 40 ans.

De son côté, l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) indique une légère reprise des offres d'emploi en octobre, en hausse de 26% en un an.

Selon elle, le mois dernier, 15.000 offres d'emploi cadres ont été publiées.

POUR OU CONTRE LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE ?

Malgré un net effort en la matière, la communication n'est en elle-même plus suffisante pour susciter la compréhension, et encore moins l'adhésion. Il est vrai que le rythme accéléré des changements dans l'entreprise est particulièrement dissonant avec la capacité d'assimilation et d'appropriation des cadres qui se replie dans une situation d'attente critique, après toutes ces années de bouleversement.

Aujourd'hui, un cadre sur trois n'adhère pas aux orientations stratégiques de l'entreprise.

La première critique étant le manque de visibilité sur le futur et, en dehors de l'aspect lié à « la mort » programmée d'une entreprise à laquelle ils sont attachés, on constate un sentiment de rejet face à une faible cohérence entre les décisions prises au sein d'une même entreprise au fil des ans sur une période pourtant assez courte. Ce constat est amplifié par un sentiment d'impuissance vis-à-vis du moyen terme. Il manque clairement du sens à l'action même si on a la volonté et l'envie de contribuer activement aux orientations prises, il manque des dirigeants qui exercent un réel leadership.

On observe donc une sorte de « soumission stratégique » qui se concrétise par une baisse de l'innovation, un rejet de la prise de risques ou d'initiatives, en bref, un climat « pas de vagues » ! La Direction - même, visiblement, consciente de ces écueils - semble avoir des difficultés à gérer ce phénomène, le degré de soumission eu égard à tous les phénomènes environnementaux (évolution des métiers, âge, possibilité de trouver une place valorisante dans des nouveaux dispositifs jugés plus ou moins fiables ou d'une durée de vie plus que limitée, etc, etc...).

L'écueil majeur réside dans le fait que très peu de cadres se sentent associés à la définition des orientations stratégiques ou tout simplement à leur propre adaptation aux organisations qu'ils peuvent avoir en charge quel qu'en soit le niveau.

S'agit-il seulement d'un fossé culturel entre quadras-quinquas orientés « management traditionnel » et les plus jeunes cadres mettant au panier toute la culture d'entreprise et orientés « business et court terme » ?

Les cadres ne se sentent plus « à l'abri », plus protégés par leur statut et surtout plus par leur entreprise. A méditer par nos dirigeants pour le passage réussi d'un cap qui s'avère difficile à négocier pour tous.

Pression positive, challenge, pression négative, mal être, stress ?

A partir de quel moment, de quel niveau de travail, le challenge, la stimulation positive qui vous aidaient à vous surpasser ou à aller plus loin, se transforment-ils en pression insupportable puis en stress ? Cadres et Techniciens redeviennent égaux face à ce phénomène : les problèmes sont différents, mais le résultat est le même. On retrouve la pression de la hiérarchie.

Pour les uns, elle est synonyme de motivation et pour les autres de stress : avec des objectifs toujours plus importants, le cadre se doit, par son rôle de manager, d'encadrer, d'animer des équipes sans pour cela toujours bénéficier des moyens et outils nécessaires, voire même d'une formation réactualisée.

Le stress peut venir simplement de l'inadéquation des moyens accordés par la hiérarchie (effectifs, matériel, formation) aux objectifs fixés par cette même hiérarchie.

La difficulté ou l'impossibilité de réaliser ces objectifs peut alors entraîner une situation de mal être au travail, voire de stress.

Même si la « pression » est considérée comme inhérente à la fonction de cadre, une pression trop lourde peut aboutir au stress. Une autre spécificité du stress chez les cadres est induite par le mode de rémunération, car la partie variable du salaire d'un cadre étant très importante et liée à ses objectifs, leur non réalisation devient au vu des enjeux financiers personnels, une source importante de stress.

De plus, les nouvelles technologies peuvent être elles aussi source de stress (téléphone portable, mail et fax) en accentuant la pression sur ces salariés, quelquefois - on l'a vu - pour expérimenter la résistance à la pression...

Le stress peut être un bon carburant, pour certains. Il ne faut pas qu'un phénomène de mode permette qu'il soit érigé en outil de gestion. Il ne faut pas hésiter à chercher un interlocuteur pour évacuer une trop forte pression.

Nos correspondants régionaux ou nationaux sont là pour vous écouter.

