



Le + syndical

PART VARIABLE DES CADRES I à IIIB

S'il est des sujets d'une actualité toujours brûlante, alors le P&D est de ceux-là. L'exercice d'attribution de la part variable 2011 pour les populations L5 (*cadres I à IIIB*) a généré de l'incompréhension et fait nombre de mécontents.

La CFE-CGC a déjà souligné les déséquilibres et les lacunes du processus P&D et de l'outil qui le supporte :

- entretien maintes fois reporté, escamoté ou fictif,
- exercice qui survient trop tard dans l'année,
- part consacrée à la performance hypertrophiée par rapport à celle consacrée au développement personnel,
- absence de mécanisme de recours pour couvrir les cas de désaccord d'appréciation d'évaluation,
- mesure de la performance par trop aléatoire ...

Enfin et surtout, la fonction de transfert entre le pourcentage d'atteinte des objectifs annoncé et la part variable attribuée in fine est impossible à identifier et les explications que les hiérarchies sont contraintes de donner a posteriori sont la plupart du temps inexistantes voire inacceptables.

« Tu avais atteint 120% de tes objectifs et je prévoyais de t'allouer 13% de part variable mais comme tu es le plus vieux 3B du service avec une masse salariale importante, je t'ai mis 11,5% car avec le delta j'ai pu donner de meilleurs pourcentages à des personnes du secteur plus jeunes et avec moins de séniorité ».

« Je t'avais évalué à 130% d'atteinte des objectifs lors de l'entretien mais in fine tu as 12% car il y a eu un lissage de la part variable par les RHs »

« J'ai dû t'enlever 1% par rapport à ce que je t'avais dit lors de l'entretien car il fallait que je donne un signe fort pour Mr X ton collègue de bureau qui était présenté au passage 3A, c'est la règle... »

« J'avais prévu de te donner une AIS alors la part variable est un peu moins élevée, je t'ai mis 11% même si tu as dépassé tes objectifs... ».

Les personnages et les situations de ce récit ne sont pas purement fictifs, toute ressemblance avec des personnes ou des situations existantes ou ayant existé ne saurait être fortuite.

.../...

Tant que la Direction mélangera les genres, à savoir :

- un système d'allocation et de mesure des objectifs basé sur *la Performance*,
- une méthode de calcul de la prime basée sur *un Budget*,

Le système ne pourra pas fonctionner.

Pourquoi ?

Parce que la hiérarchie est malheureusement otage d'un système contraint !

Elle se voit imposer une politique sans l'attribution des moyens qui vont avec : elle dispose d'un budget qui dépend de sa masse salariale et elle doit respecter cette enveloppe, quelles que soient les performances de ses collaborateurs.

Il devient dès lors, nécessaire de revoir le système, comme cela a été fait pour les L4 (IIIBex)

- introduire des objectifs collectifs dans le calcul.
- augmenter la cible (« bon vieux » pourcentage Aérospatiale de 9,5% rebudgété à 12%). Pour mémoire, en Allemagne, les cadres AT B (correspondant à IIIB) chez Airbus, ont une prime de 18%, quasi équivalente à celle des cadres de Cassidian ou d'EADS...
- transcrire l'évaluation dans l'outil P&D et la rendre accessible au salarié.

Embaucher massivement de jeunes ingénieurs, c'est bien. S'en occuper et leur assurer des opportunités de carrières associées à une politique de rémunération motivante, sans oublier les managers les plus anciens, c'est mieux. Les Ressources Humaines ont là une lourde responsabilité. Elles ne peuvent durablement imposer aux hiérarchies des processus de fixation d'objectifs dignes des L3 et L4 sans rien changer au système de récompense associé.

Après l'aboutissement en 2011 de la négociation relative à l'harmonisation de la part variable des IIIBex et la sécurisation des procédures de fixation d'objectifs et d'évaluation de la performance pour cette population, la CFE-CGC entend continuer sur sa lancée concernant la rémunération variable des cadres IIIB.

La CFE-CGC milite pour continuer à tirer le système par le haut. La Direction aussi puisqu'elle voudrait mettre en place un « assessment center » pour accéder à la position IIIB sur le même principe que pour les IIIBex.

Si la discussion sur les IIIB s'annonce plus difficile que les IIIBex (la disparité des systèmes est plus importante), il faut tout de même la mettre sur la table !!!

Sinon, à quoi servirait-il de plaider pour un groupe de plus en plus international quand il n'a pas consolidé son socle européen ?

Toulouse le 9 octobre 2012