

# Encadrer les politiques de rémunération

## ► Pour que rémunération ne rime plus avec individualisation

**Le salaire doit être la juste contrepartie du travail réalisé, des responsabilités exercées, des qualifications professionnelles et de l'engagement professionnel du cadre. Or aujourd'hui, la relation contribution/rétribution est de plus en plus déséquilibrée.**

L'individualisation des salaires fondée sur l'atteinte d'objectifs individuels quantitatifs est progressivement devenue le système de rémunération prôné par les entreprises. Elles considèrent cette pratique comme équitable puisque fondée sur les performances réelles de chaque cadre. Mais cette politique conduit une majorité de cadres à être exclus de toutes augmentations collectives générales, et à voir le versement de leurs primes conditionné le plus souvent au bon vouloir des entreprises qu'à leur performance réelle.

**Pour FO-Cadres, il est urgent que les négociations salariales réorientent les pratiques salariales**

**Il est urgent que les négociations salariales réorientent les pratiques salariales des entreprises.**

**des entreprises en apportant un encadrement collectif au système d'individualisation du salaire.**

Ainsi lors des négociations annuelles obligatoires (NAO), les augmentations collectives de salaire doivent concerner l'ensemble des salariés et être au minimum égales à l'inflation, afin de maintenir le pouvoir d'achat. Les augmentations individuelles et les compléments de salaires doivent être encadrés pour éviter l'arbitraire patronal et poser des garde-fous collectifs.

## ► Encadrer l'évaluation professionnelle

**Si la pratique de l'évaluation est devenue partie intégrante du management, elle reste encore trop souvent la manifestation exclusive du pouvoir de direction de l'employeur, où l'opacité et l'arbitraire peuvent rapidement s'installer.**

Les systèmes d'évaluation peuvent ainsi être à double tranchant pour les cadres. Tantôt favorable, l'entretien d'évaluation est l'occasion d'échanger avec le supérieur hiérarchique, de faire un point sur les objectifs réalisés et de négocier ceux à atteindre, d'apprécier la rémunération (augmentation individuelle de salaire, part variable, prime...) ou encore de discuter de l'évolution de carrière.



## Nos revendications : Encadrer les politiques de rémunération

À l'inverse, l'évaluation professionnelle peut être vécue comme une étape difficile, parfois empreint de frustration et de démotivation. L'employeur utilise ce moment pour assigner au cadre sans concertation les objectifs de performance à atteindre, et ce alors qu'ils ont un impact sur les éléments de la rémunération. Également, l'employeur privilégie de plus en plus l'atteinte d'objectifs comportementaux au lieu de s'intéresser à l'investissement et au savoir faire du cadre. Ainsi, le courage, le charisme, la capacité d'empathie ou encore l'adhésion sans faille aux valeurs de l'entreprise deviennent la norme pour être bien « noté ».

Si l'employeur a le droit d'évaluer le travail effectué, il ne peut agir comme bon lui semble. Les consultations du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sur les dispositifs d'évaluation permettent d'en limiter les abus.

**Pour FO-Cadres, il est nécessaire d'aller plus loin pour encadrer par la négociation collective la pratique de l'évaluation.** Ainsi, l'accord collectif doit en premier lieu déterminer la méthode d'évaluation choisie, la procédure à respecter et les critères utilisés.

**Seule une évaluation négociée et encadrée peut participer à rétablir le contrat de confiance entre les cadres et l'entreprise.**

Les systèmes d'évaluation comme l'évaluation à 360° qui laisse une place trop grande à la subjectivité, ou encore le ranking qui peut porter atteinte à la dignité du salarié, doivent être écartés au profit de l'entretien annuel d'évaluation.

Les critères d'évaluation fixés doivent être objectifs, qualitatifs et pertinents. Ainsi, les éléments comportementaux purs, telle l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, concept fluctuant et souvent attentatoire aux libertés des salariés, n'a pas sa place dans l'évaluation professionnelle des cadres.

Également, les objectifs fixés doivent tenir compte de la charge de travail du cadre, des moyens mis à sa disposition, de l'organisation du travail dans le respect de sa santé et de sa sécurité. Ainsi, pour les cadres au forfait annuel en jours, l'atteinte des objectifs ne doit jamais aboutir à dégrader leurs conditions de travail avec des journées de travail à rallonge, ou à un dépassement sans fin du nombre annuel de jours travaillés.

**Pour FO-Cadres, seule une évaluation négociée et encadrée peut participer à rétablir le contrat de confiance entre les cadres et l'entreprise, et faire de cette pratique managériale, un outil au service des cadres.**

## ► Exiger l'égalité entre hommes et femmes

**Les femmes représentent aujourd'hui près de 40% de la population cadre. En 20 ans, leur effectif a connu une progression spectaculaire de 136% contre 39% pour les hommes.**

La féminisation de la population cadre aurait dû logiquement conduire les entreprises à repenser l'organisation du travail afin de tenir compte des spécificités du parcours professionnel des femmes. À l'inverse, la figure « du cadre » se définit encore trop souvent par une disponibilité totale à l'égard de l'entreprise. La motivation et l'implication professionnelle sont mesurées sous l'angle du capital temps que les cadres accordent à l'entreprise.

Ainsi, avec l'arrivée des enfants notamment entre 30 et 35 ans, le temps d'engagement des femmes dans la sphère privée augmente et interfère sur le temps en entreprise. Un choix perçu comme un désinvestissement professionnel et un manque d'ambition pour accéder à des postes à responsabilités.

Leurs absences et leurs difficultés à concilier vie professionnelle et responsabilité familiale sont alors invoquées injustement pour justifier les différences professionnelles entre leur évolution professionnelle, et celle de leurs collègues masculins. Une situation aggravée par des différences de salaires de plus de 22% en faveur des hommes.

**Pour FO-Cadres, il est impératif de faire appliquer le principe « à diplôme égal, à qualification égale et à fonction égale ou de valeur égale, salaire égal », afin qu'au-delà de l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle, l'égalité salariale ne demeure pas facultative.**



**« À diplôme égal, à qualification égale et à fonction égale ou de valeur égale, salaire égal. »**

Également, les entreprises doivent redéfinir les procédures de gestion de carrière pour que les femmes puissent assumer leur maternité et leurs responsabilités parentales sans préjudice pour leur évolution professionnelle. **Pour cela, FO-Cadres propose de différencier les cycles de gestion de carrière, soit en décalant les mobilités à des âges postérieurs, soit en les anticipant pour éviter les complexes de « rattrapage de carrière » et ainsi favoriser l'accès aux postes à responsabilités.**

