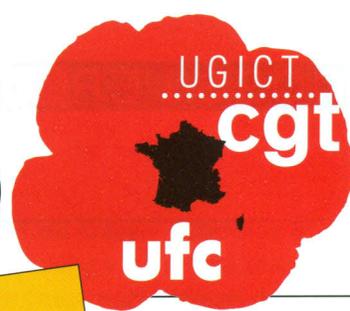


RÉSONANCES



La tribune des cadres et cadres supérieurs

BRANCHE
TELECOMMUNICATIONS

Point de vue

Indemnité de congés payés : La Direction doit respecter la décision du Conseil des Prud'hommes

L'indemnité de congés payés est la rémunération à laquelle le salarié a droit pendant son congé annuel. Cette indemnité est due et versée à la date de paiement habituelle des salaires. Deux modes de calcul sont possibles et la solution la plus avantageuse pour le salarié est retenue :

- indemnité égale à la rémunération qui aurait été perçue pendant le congé si le salarié avait continué à travailler

ou

- indemnité égale au 1/10^e de la rémunération totale brute perçue par le salarié pendant la période de référence (1^{er} juin-31 mai). Selon l'article L.3141-22 du Code du Travail ce calcul devrait prendre en compte la rémunération brute totale, ce qui inclut les parts de rémunérations fixes et variables quelle que soit la périodicité.

Ainsi, ouvrant une brèche, trois militantes CGT salariées cadres d'Orange Distribution ont exigé et obtenu, en application de la règle du 1/10^e, une régularisation sur 5 ans, par décision du Conseil des Prud'hommes, le 30 Août 2012.

Rappelons que les salariés non cadres bénéficient déjà de ces dispositions. La CGT invite les salariés cadres à faire valoir leurs droits et met à leur disposition un modèle de requête.

ÉDITORIAL

Laissez-nous BIEN travailler !



Joëlle ROEYE

Les cadres sont au cœur des contradictions dans la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. Celles-ci prétendent vouloir concilier la « performance » économique et la qualité sociale...

tout en refusant de s'attaquer au dogme de la rentabilité financière à court terme.

L'étude réalisée par des chercheurs pour l'Institut des Métiers de France Télécom/Orange est significative. Morceaux choisis du ressenti des cadres : constat d'un décalage entre discours et réalité, perte de la qualité au détriment du chiffre, communication institutionnelle déconnectée du terrain et trop descendante, tensions et in-jonctions contradictoires.

Changer le mode de management est un préalable indispensable pour « dé-financiariser » le travail et l'entreprise. Cela pose à la fois les questions de finalité et d'organisation du travail, de qualité des services et des produits, de droits nouveaux pour les salariés dont les cadres, et de moyens.

Permettre aux cadres d'exercer un rôle réellement contributif fait partie des enjeux de transformation sociale.

La CGT et son Union Fédérale des Cadres proposent plusieurs pistes de réflexion développées dans ce journal pour promouvoir un management qui respecte l'éthique professionnelle et favorise un travail épanouissant et responsable. Il s'agit d'assurer à chaque cadre des droits et libertés garantis collectivement et le plein exercice de ses responsabilités sociales.

Débattons-en !

Cette publication est financée
par les cotisations des syndiqué(e)s



Dans ce numéro :

Éditorial :

Dossier : Management et Stratégie

Eclairage : PVM, la nouvelle donne

Page 1

Pages 2 et 3

Page 4

Et les infos...

... les échos...

... les brèves...

Management et stratégie

FT-Orange se sait en difficulté. La Direction ne peut se contenter du pouvoir qu'elle tire du lien de subordination. Elle semble vouloir regagner la confiance et l'adhésion des cadres à sa stratégie. Elle veut redonner du sens au travail. Mais quel sens? Loin des beaux discours, mais à l'appui de sa propre analyse de terrain et des récentes paroles d'experts, la CGT détricote le management actuel et en propose un tout autre!

Court-termisme : le b... organisé

En France, les modes de management qui ont accompagné la crise financière, économique et sociale sont tous basés sur des techniques plus ou moins évoluées. Elles sont fondées sur la pression des objectifs et la recherche de gains de productivité, avec pour seul indicateur la mesure de la performance financière. Ces techniques n'évaluent plus le contenu du travail. Elles font fi de sa finalité et n'obéissent qu'à une logique de court terme productiviste. Au total, c'est l'opposé du bien être et de la santé au travail qui est cultivé. Ce type de management est déconnecté des réalités du travail et dénué de sens.

Alors, que faire face aux dégâts humains et aux gâchis économiques d'un « Wall Street Management » qui s'apparente de plus en plus à une injonction de rendement? Comment replacer les salariés au cœur de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée? Comment redonner place à la créativité, à l'innovation et à une efficacité qui soit aussi sociale et environnementale? Un autre management est-il possible? Les cadres le pensent en effet: 75% des cadres du privé pensent qu'il est possible d'instaurer des stratégies alternatives sur leur entreprise. 90% pensent que les dirigeants devraient arrêter de rester « droits dans leurs bottes ». Il y a même des cadres de haut niveau dans la hiérarchie qui en ont marre de ne plus rien pouvoir décider et qui se sentent confinés dans un rôle d'exécutant.

Il faut donc redonner une place à l'innovation et à la pertinence. Redonner un rôle contributif aux cadres. C'est tout le contenu de la charte pour l'encadrement proposé par l'Union Générale des Ingénieurs Cadres et Techniciens CGT.

En effet comme le dit Marie-Jo Kotlicki, Secrétaire Générale de l'UGICT-CGT: pourquoi faut-il changer le management? Trois raisons: la souffrance au travail existe toujours et elle est liée à l'organisation du travail; la crise est toujours là et on n'est pas près d'en sortir tant que les réflexions sont « court-termistes » (notons au passage que de plus en plus d'économistes de tous bords dénoncent ce « court-termisme »); enfin, les évolutions

managériales ont percuté profondément le rôle et la place des cadres, qui sont « suspendus aux lèvres des actionnaires », n'ont plus le droit d'avoir de réflexion à moyen et long termes (ce qui rajoute à la souffrance au travail).

Chasse à l'homme

Ces dérives de la stratégie des entreprises et donc du management sont clairement illustrées à France Télécom/Orange.

Parler du management et du sens à France Télécom/Orange, ne peut se faire en dehors de la réflexion sur la stratégie de l'entreprise où toutes les décisions sont orientées par l'objectif central de rentabilité à court terme, par la seule finalité de défendre la marge pour satisfaire les actionnaires à très court terme. La décennie (1995-2005) était basée sur le message stratégique: créer de la valeur (cette valeur étant bien sûr mesurée par le prix de l'action). Cette décennie a vu les salariés les plus âgés (plus de 55 ans) poussés dehors. Et si les bénéficiaires jouissent d'un dispositif très favorable, leurs collègues subissent une pression dévastatrice pour les collectifs de travail. La dernière période (depuis 2005) est celle de la crise sociale: traquer la dépense. Un seul mot d'ordre: le cost killing. Les salariés sont pilotés sans ménagement. Certains craquent et attendent à leur vie. La pression est telle qu'elle met en cause le fonctionnement même de l'entreprise avec au cœur des contradictions la question de la finalité du travail et du mode de management. Dans ce contexte, le rôle contributif des salariés et des cadres est totalement nié. Le simple fait de « donner son avis » est assimilé à du mauvais esprit. Le fonctionnement devient quasiment celui d'une secte. Les cadres managers sont des courroies de transmission descendantes. Les cadres « experts » ne sont autorisés qu'à décliner et à faire appliquer des process.

Après quoi courrons-nous?

La crise sociale de ces dernières années n'a modifié ni la stratégie ni le mode de management de l'entreprise. Simplement il est demandé aux cadres managers de faire de la cosmétique: nous sommes dans l'ère du sensing (donner du sens): les managers déploient un récit

cohérent et légitime pour tenter de modeler les interprétations des salariés. D'où la multitude de réunions, de « briefs », ... dans lesquels on explique aux salariés que la seule façon de marcher est celle préconisée par l'entreprise, que tout est inéluctable! La Direction serait bien inspirée de tenir compte des résultats de l'enquête « stress et conditions de travail » menée par Secafi, à partir des 60 000 réponses des salariés du groupe France Télécom / Orange. 52% des répondants sont touchés par la « qualité empêchée » et mettent en exergue cinq freins: le travail tendu, les conflits de valeurs, le manque de moyens, le manque d'autonomie, les problèmes relationnels. Cette même enquête montre que managers et managés constatent et regrettent le manque d'autonomie des managers, à l'heure où le manque de confiance et de fierté d'appartenir à l'entreprise, qui culminaient en 2009, ont heureusement baissé.

There is an alternative

Pour Michel Vakaloulis, Universitaire, Maître de conférences en sciences politiques, la motivation des salariés ne peut pas passer par la maximisation des marges comme un objectif en soi mais par la notion d'utilité sociale. Une meilleure posture serait de penser le management d'un point de vue coopératif, pluridisciplinaire et de responsabilité sociale. C'est notre capacité à coopérer qui produira de l'intelligence sociale. Il faudrait donc faire du « sensmaking » (Faire du sens) ce qui permettrait aux salariés de s'interroger sur leurs visions du travail, de déterminer ce qu'ils partagent et de réexaminer périodiquement leur perception des changements de l'environnement. Autrement dit, il faut redonner le droit à l'initiative, le droit de don-

ner son avis sur l'organisation du travail. Attention à ce que cette intention de « sensmaking » ne se traduise pas par l'illusion de donner du sens aux incohérences du quotidien! De plus, attendre des cadres et des employés qu'ils fabriquent eux-mêmes du sens n'est-il pas démagogique, voire manipulateur, alors que le lien de subordination domine dans les relations sociales à l'entreprise? Il faut aller vers un management du bas vers le haut, qui permette au personnel de bien faire son travail, qui tienne par exemple compte des avis techniques avant

les décisions opérationnelles, qui s'appuie sur les collectifs de travail, les initiatives, les attentes, les propositions sur le terrain et cela sur tous les sujets.

Pour s'en sortir...

Il se pose la nécessité d'une réelle prise en compte de ce qui est pointé sur le terrain: les moyens nécessaires pour effectuer le travail, la reconnaissance du travail et des qualifications basée sur des critères professionnels et non sur des comportements ou sur l'adhésion à des choix stratégiques. C'est tout l'enjeu du management alternatif proposé par la CGT et son Union Fédérale des Cadres. Car oui, nous voulons obtenir des moyens d'agir et regagner des marges de manœuvre. Nous revendiquons de nouveaux droits d'expression,

d'intervention et d'initiative. Nous réclamons une meilleure reconnaissance de nos qualifications. Nous appelons de nos vœux une prise en compte, stratégique et opérationnelle, des préconisations et propositions alternatives faites par les Syndicats, les CHSCT, les CE. Et enfin, nous exigeons la réelle mise en œuvre des accords de 2010 visant à l'amélioration des conditions de travail.

laissez-nous bien travailler!

... sans Wall Street management

- l'avenir de l'entreprise? donnons notre avis!
- l'organisation du travail? pas sans nous!
- je suis responsable: laissez-moi être autonome!
- l'AGIRC: pour nous, ça compte!
- ma vie privée, j'y tiens!
- hommes-femmes: égalité salaires promotions
- pas d'objectifs, sans moyens.
- indemnité de congés payés: avec la part variable!

OK

Cadres de France Télécom - Orange, nous votons Cgt!

du 5 au 12 février 2013 Elections CCP je vote cgt

Fait avec cgt Union Fédérale des Cadres défendre les droits de chacun en gagnant pour tous!

La nouvelle PVM à FT ORANGE

Les négociations de la fin 2012 ont abouti à la création d'une nouvelle version de la Part Variable Managériale (PVM). Mais cette « nouvelle » PVM reste comme un « canada dry » de l'ancienne !

Tout d'abord le budget consacré à la Part Variable Managériale, versée aux cadres non bénéficiaires de la Part Variable Vendeur, doit rester constant... Pour rappel en 2011 le budget était d'environ 200 M€. En contraignant une négociation à budget constant, la direction a d'emblée refusé toute revalorisation, et en particulier la revendication CGT d'avoir une PVM plancher à hauteur de 8,33% du Salaire Global de Base (SGB), soit un treizième mois. A noter que la notion de plancher avait aussi été portée par d'autres organisations syndicales.

De plus en refusant de modifier ce budget, la direction sanctuarise les fortes inégalités d'attribution selon les niveaux. Celles-ci accentuant encore les inégalités salariales entre les cadres des différentes bandes. Pour rappel, la direction installe une PVM moyenne de 24% du SGB pour les bandes G et 7,5% pour les bandes DBis. Il aurait suffi de descendre la moyenne des bandes G à 19% pour arriver à une moyenne de 8,33% pour les DBis !

Le résultat porte donc sur la structure de la PVM et uniquement là-dessus. La CGT n'est pas signataire de cet « ersatz » d'accord !

Internet :

www.cgt.fr
le site de la CGT

www.cgt-fapt.fr
le site de la CGT FAPT

Espace Cadres
www.ugict.cgt.fr
le site de l'UGICT CGT

Avant l'accord	Avec l'accord	Commentaires CGT
Structure en 3 parties	Structure en 3 parties	Même répartition pour tous les cadres, un mieux... qui cache des pièges
Part individuelle 60% bandes F et G 75% bandes Dbis et E	Part individuelle 60% pour tous	Toutes les parts s'ajoutent
Part collective proximité 40% bandes F et G 25% bandes Dbis et E	Part collective proximité 20% pour tous 25% bandes Dbis et E	Les périmètres des collectifs sont inconnus et ne correspondent pas forcément aux périmètres des IRP
Facteur de performance Calcul sur la division, multiplie de 0,8 à 1,2	Part collective de division 20% pour tous	
Taux de paiement	Taux de paiement	Taux de paiement
Contribution individuelle Insuffisant: 0% Objectifs partiellement atteints: 25 à 55% Objectifs atteints: 55 à 75% Objectifs dépassés: 75 à 85% Exceptionnel: 85 à 100%	Contribution individuelle Insuffisant: 0% Objectifs partiellement atteints: 35 à 85% Zone de conformité: 85 à 115% Objectifs dépassés: 115 à 130% Exceptionnel: 130 à 150%	Entourloupe de première classe car les 65% d'objectifs atteints correspondent aux 100% de la zone de conformité car les maxi sont passés de 100 à 150, sans modification du budget !
Contribution collective proximité Mini: 0% Cible: 100% Maxi: 110%	Contribution collective proximité Mini: 0% Cible: 100% Maxi: 150%	La zone de conformité est une subtilité pour permettre de ne donner que 85% pour un cadre ayant atteint ses objectifs
Facteur de performance Mini: 80% Cible: 100% Maxi: 120%	Contribution collective Division Mini: 0% Cible: 100% Maxi: 150%	
Budget	Budget	Budget
Calculé pour des objectifs atteints par tous à 100% Dbis: 0 à 10% du SGB E: 0 à 15% du SGB F: 0 à 20%, G: 0 à 30%	Calculé pour des objectifs atteints par tous à 100% Dbis: 7,5% du SGB E: 11,5% du SGB F: 16%, G: 24%	Maintien des écarts importants qui accentuent les inégalités