

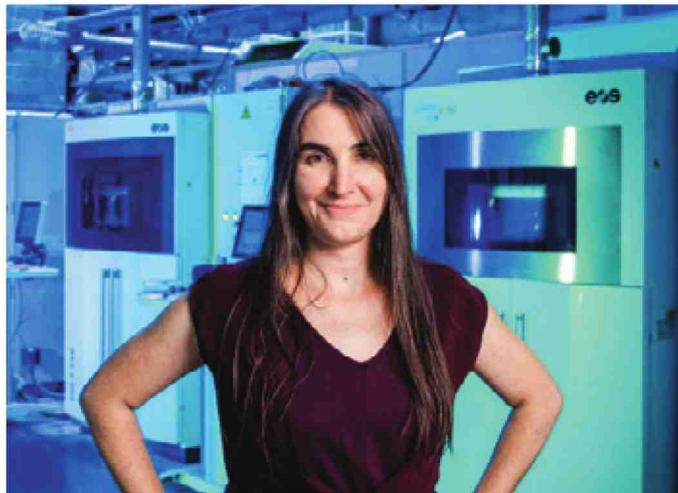


**En couverture** *salaires des cadres 2018*

# Les nouveaux piliers de la vie de cadre

*A défaut d'obtenir une augmentation, les salariés donnent toujours plus d'importance à leur épanouissement. Quatre pistes pour y parvenir.*

C'est une tendance qui a été dévoilée l'an dernier par une enquête de l'Apec : les cadres veulent plus de qualité de vie. Cette étude, intitulée « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres », apportait deux surprises. D'abord, les attentes fortes des cadres en matière d'accompagnement et de formation. Ensuite, un décalage entre la vision traditionnelle des RH et les besoins d'une plus grande qualité de vie au travail à travers des demandes simples : plus d'échange avec leurs pairs, plus d'accompagnement personnel, une politique de formation plus ouverte. Cette année, si rémunérations fixe et variable constituent toujours les principaux leviers d'une négociation, les salariés témoignent une fois de plus de leurs nouvelles aspirations : « La rémunération apparaît derrière l'intérêt du travail, la perspective de carrière et le besoin de changer d'environnement », confirme Jean-Philippe Gouin, associé capital humain chez Deloitte. A défaut d'argent, voici quelques pistes pour négocier une vie professionnelle plus épanouissante.



M. Bertrand pour Challenges

“ **Nos cadres sont moins bien payés que leurs camarades de promotion, mais ils peuvent acquérir des compétences rares sur le marché. Dans ce secteur dynamique, l'impression 3D, chacun peut avoir une influence sur le développement de l'entreprise : c'est gratifiant et motivant.** ”

**MARINE CORÉ BAILLAIS**, directrice générale adjointe de Sculpteo.

**RÉCLAMER PLUS DE TRANSPARENCE SALARIALE**

Requête entendue au sein du groupe Michelin, où une « lettre de transparence » a été distribuée en mai dernier pour la première fois. Adressée à chaque cadre, elle recense les sept niveaux de responsabilités au sein de l'entreprise, et indique, pour chacun, la médiane des rémunérations. « Lorsqu'on peut se comparer aux autres, on comprend et on accepte mieux », se félicite Jean-Paul Chiochetti, DRH France et Bene-

lux. Et c'est un support de négociation crédible. » Avec une vision claire de la santé de l'entreprise, le malaise lié au sentiment d'injustice diminue. « Quand nous ne sommes pas en mesure d'augmenter, toute la société partage alors la même compréhension de la situation. A l'inverse, quand les résultats sont là, les attentes le sont aussi », insiste Michael Dahan, président fondateur de la start-up Bookreen.

**SOLLICITER DES ENTRETIENS RÉGULIERS AVEC SON MANAGER**

S'ils sont toujours obligatoires, les entretiens d'évaluation annuels semblent désormais dépassés. La tendance est à l'accompagnement en temps réel, grâce à un dialogue constant entre le manager et le cadre. Au programme : l'individu, son expérience, ses réussites et ses erreurs, ses envies et ses décep-



SP Michelin

“ Dans le groupe Michelin, chaque cadre peut actionner un indicateur d'alerte pour signifier que sa charge de travail globale est supérieure à ce qu'il souhaite. Notre objectif est de respecter les façons de travailler de chacun, et d'engager un dialogue en cas de dérives. ”

JEAN-PAUL CHIOCCHETTI, DRH France Benelux de Michelin.

h « Aux entretiens très formalisés, nous préférons des points informels et réguliers, valide Yannick Charron, DRH de SAS France, une entreprise internationale qui propose solutions et logiciels pour l'analytique. On gagne en fluidité, en souplesse de dialogue. » Du côté d'Accenture, c'est même la transformation majeure de l'année. « Nous avons abandonné la notation de la performance, qui nous obligeait à comparer les salariés entre eux, au profit d'une approche individualisée et personnelle, résolument tournée vers le futur, explique Leslie Dehant, DRH France Benelux d'Accenture. Cela correspond à une vraie demande. Nos collaborateurs souhaitent qu'on prenne le temps de les écouter, de les accompagner dans leur évolution, de les aider à s'améliorer. » Adieu la compétition, bonjour la collaboration. « Nous essayons de piloter nos cadres en fonction de leurs attentes quasiment en temps réel, sans patienter jusqu'aux éva-

luations semestrielles », confirme Pierre Aidan, cofondateur de Legalstart, une start-up qui offre la possibilité aux TPE/PME de gérer les démarches juridiques en ligne. Cette politique permet de résoudre régulièrement les éventuels problèmes, mais aussi d'interroger le cadre sur ses désirs, et de vérifier que l'entreprise lui donne les moyens de réaliser ses ambitions.

OBTENIR PLUS DE SOUPLESSE DANS L'ORGANISATION

Plébiscité parce qu'il évite parfois de longs trajets, le télétravail l'est aussi parce qu'il est identifié comme un signe de liberté et de reconnaissance : si je peux travailler ailleurs que sous l'œil de mon patron, c'est qu'il me fait confiance. « C'est une demande qui revient souvent, surtout de la part des ingénieurs et des développeurs de logiciels », confirme Michael Dahan. Michelin propose deux jours par semaine, Accenture, entre un et trois jours. « Le télétravail constitue un élé-

ment différenciant, qui apparaît systématiquement dans les enquêtes de satisfaction, indique Leslie Dehant. Chez nous, la demande de flexibilité par rapport à l'organisation du travail est importante. » Etre autonome, se sentir libre d'organiser son travail sont des demandes de plus en plus fréquentes. Au sein de Sculpteo, une entreprise spécialisée dans l'impression 3D, « chacun est responsable de sa propre organisation, à partir du moment où il remplit sa mission, ajoute Marine Coré Baillais, directrice générale adjointe. Rien n'est formalisé. » C'est la prime à l'épanouissement personnel. Les salariés ont désormais le droit, voire le devoir, d'être heureux au travail.

ÉVOLUER GRÂCE AUX FORMATIONS

Pas d'épanouissement personnel sans évolution dans l'entreprise. La formation devient un enjeu dont le cadre de 2017 se saisit : adoubé par son manager, bichonné par son gestionnaire de carrière, il a en main toutes les possibilités pour, faute d'augmenter sa rémunération, structurer sa carrière comme il le désire. « Dans certains groupes, le fait de récompenser avec des formations se répand, confirme Jean-Philippe Gouin. Et les formations au développement personnel ou les masters, qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences, sont très appréciés. Grâce à eux, il devient plus facile de changer de rôle. » Au sein de SAS, les cadres proposent des formations en fonction de leurs centres d'intérêts ou des sujets qu'ils veulent développer. Dans le groupe Michelin, la mobilité interne, largement favorisée, prend en compte les aspirations de ses cadres en adéquation avec les besoins de l'entreprise. En élargissant leur négociation à d'autres domaines que la rémunération stricto sensu, les cadres d'aujourd'hui manifestent leur volonté de s'investir au sein d'un environnement qui soit à leur écoute et prenne en compte leurs souhaits. Ils dessinent les contours d'une entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle où qualité de vie au travail et épanouissement constituent les deux leviers de l'investissement personnel. Véronique Pierré ►