



LE POINT SUR

RÉMUNÉRATIONS

# LES DRH JOUENT LES ÉQUILIBRISTES

Même s'il ne s'agit encore que de prévisions, les études de rémunérations indiquent qu'en raison ou en dépit de la conjoncture économique, les augmentations resteront modestes. De quoi obliger les entreprises à mettre d'autres leviers de motivation sur la table afin de maintenir l'engagement des collaborateurs, plus que jamais nécessaire pour préparer la relance.

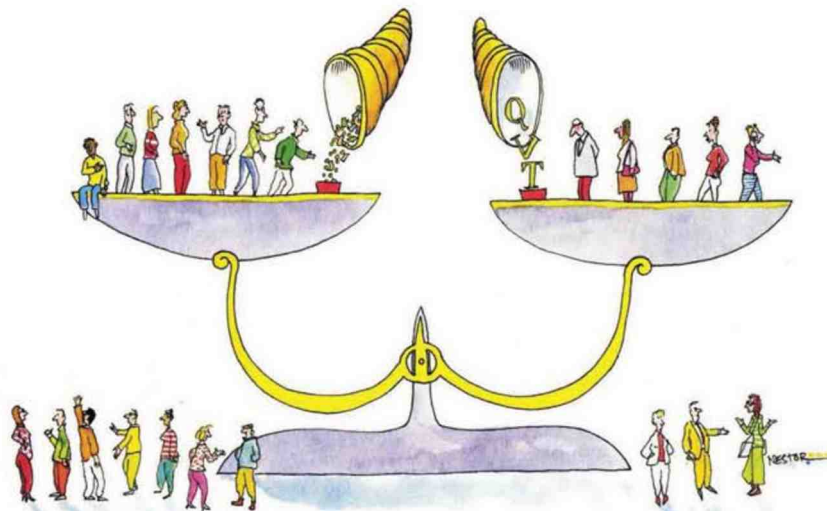
**L**a perspective d'une deuxième vague va-t-elle inciter les entreprises à redoubler de prudence ? Les études de rémunération, dont les plus récentes ont été réalisées à la rentrée, montrent que, malgré les incertitudes, une large majorité d'employeurs n'ont pas prévu de geler les salaires pour 2020 et 2021. « Pour l'instant, les employeurs ont préféré répondre à la détérioration de la situation par une baisse des recrutements, une réduction des effectifs ou une réorganisation du temps de travail, explique Khalil Ait-Mouloud, responsable du pôle rémunérations chez Willis Towers Watson. Les entreprises ont bien compris qu'il fallait malgré tout récompenser les collaborateurs

pour maintenir leur engagement avec deux principaux objectifs : compenser l'inflation et garder et attirer les compétences clés. » Une façon de ne pas reproduire les erreurs faites lors de la crise de 2008... Pour autant, la progression des budgets dédiés aux politiques salariales devrait rester inférieure à celle de ces dernières années : 2 % pour les ouvriers et 2,3 % pour les cadres pour 2020 contre respectivement 2,4 % et 2,8 % en 2019, selon Deloitte, 2,3 % selon Willis Towers Watson contre 2,5 % prévus avant la crise. Autre point fort : « Si les budgets d'augmentation se sont globalement maintenus cette année à 2 %, la moitié des entreprises ont toutefois revu les modalités d'attribution, mentionne Delphine

Landeroin, directrice de projet chez LHH. Dans l'étude faite en juin dernier, les mesures d'équité entre les populations comme la reconnaissance des contributions individuelles, citées par 35 % des répondants, étaient en tête des mesures envisagées pour adapter leur politique de rémunération. » Le besoin de rééquilibrage entre cols blancs et bleus, les primes versées pour récompenser la mobilisation de ceux qui étaient en deuxième ligne pendant le confinement ont en effet poussé les entreprises à revoir leurs politiques. À l'inverse, 18 % des sociétés sondées ont introduit une limitation de la rémunération des dirigeants. Des dirigeants qui, comme les commerciaux, ont également souffert du tassement des parts variables.



— LE POINT SUR —



Pour 2021, les perspectives sont plutôt moroses avec des enveloppes globales inférieures de 0,5 % à celles de 2020, même si le pire devrait être évité... Comprises entre 1,6 % pour LHH et 2,4 % pour Willis Towers Watson en passant par 1,7 % pour Deloitte, 2 % pour Mercer ou 2,3 % pour Expectra, les progressions, supérieures à l'inflation, se traduiraient en effet par un gain de pouvoir d'achat pour une grande partie des salariés. Attention : nombre d'employeurs mettent cependant en avant le manque de visibilité pour répondre précisément aux questions des cabinets qui réalisent ces études. « Face à la crise, les entreprises montrent clairement des perspectives à la baisse pour l'année prochaine », poursuit Delphine Landeroin, pointant une diminution des budgets d'augmentation déjà annoncée de 0,4 % par rapport à 2020. Le nombre d'entreprises qui ont déjà fait évoluer le calcul de la part variable pour prendre en compte la situation présente

devrait d'ailleurs continuer à progresser en 2021, une obligation pour les commerciaux notamment, pour lesquels cette part variable peut représenter 40 % de leur rémunération. Emmanuel Schupp, directeur général d'Avaya France, un éditeur de logiciels de téléphonie, l'a bien compris : « Nous avons modifié le système de primes : ce ne sera plus nécessaire de réaliser au moins 50 % de ses objectifs pour en obtenir une. Chaque euro généré comptera désormais pour déterminer son montant. »

**DES SOCIÉTÉS PLUS SÉLECTIVES**

Reste que derrière ces chiffres globaux se cachent une multitude de situations en fonction de la santé économique des secteurs et, à l'intérieur d'entre eux, des employeurs, mais aussi en fonction des performances individuelles de chaque collaborateur. « La situation est loin d'être homogène, 25 % des entreprises de notre panel envisagent de proposer des augmentations

supérieures à 2,5 % et 25 % inférieures à 1,5 %. Elles ont aussi appris à être plus sélectives, remarque Bruno Rocquemont, directeur de l'activité gestion des talents du cabinet de conseil en gestion des ressources humaines Mercer. Dans les entreprises sélectives, seuls 60 % des salariés vont recevoir des augmentations qui, pour certains profils, peuvent aller jusqu'à 7 %. » Les grands gagnants sont tous ceux qui sont sur des métiers en tension, « mais aussi tous ceux qui auront su se faire remarquer en apportant de nouvelles idées, de nouveaux projets... Ce qui revient à rétribuer la perspective de développement à court ou moyen terme », observe David Destoc, directeur général du cabinet RH Oasys Mobilisation.

« La crise devrait renforcer la prise en compte de critères qualitatifs dans l'évaluation de la performance », ajoute David Destoc. Avec 4 000 clients, soit une multiplication par deux depuis six mois, Antoine Louiset,

cofondateur de Yousign, entreprise de logiciels qui propose des solutions de signature de documents contractuels en ligne, en apporte la preuve : « Notre grille de salaires, connue de tous, est divisée en différents niveaux correspondant à un certain nombre de compétences et seule l'acquisition de celles-ci permet de passer au niveau de responsabilité supérieure et donc de voir son salaire progresser. »

**NOUVEAUX CRITÈRES D'ÉVALUATION**

Autre tendance qui devrait être accélérée par la conjoncture : la prise en compte des contributions collectives. Le développement du télétravail a eu pour corollaire une tendance à l'individualisation qui pourrait à terme menacer la cohésion des équipes. Ces éléments s'invitent d'ailleurs de plus en plus dans les objectifs fixés aux managers. Signe des temps : en pleine crise sanitaire, les partenaires sociaux de Seb ont signé le nouvel accord d'intéressement qui introduit des critères collectifs liés aux accidents de travail ou le lancement de nouveaux produits. De quoi permettre aux salariés de retrouver un peu de quoi compenser les évolutions salariales modérées qui se profilent au-delà même de 2021 ? Le décrochage salarial par rapport aux prévisions effectuées avant la crise ne sera en effet pas résorbé dans les trois prochaines années, selon les projections de Deloitte qui courent jusqu'en 2023. « Dans cette période compliquée, les entreprises devront surtout faire preuve d'équilibre entre les enjeux d'équité et les enjeux économiques », conclut Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise & Personnel. ♦ LAURENCE ESTIVAL