



La Lettre

Mai 2016

RÉMUNÉRATIONS : OSER LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur affilié à l'ESCP Europe
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC et à l'ESCP Europe

Ce qui se joue dans la période actuelle sur le sujet de la rémunération est passionnant. Depuis 2008, peu d'entreprises ont fait évoluer leur système de rémunération. Les raisons sont évidentes : attente du retournement de la conjoncture, arbitrage plus ou moins explicite entre salaires et emploi en faveur de ce dernier, crainte parfois d'initier un chantier à risque, techniquement complexe et potentiellement dispendieux.

Les tendances actuelles concernant l'évolution des rémunérations sont connues : des budgets dédiés aux augmentations générales sans cesse resserrés (autour de 0,6% en 2015 pour les cadres et de 0,7% pour les non-cadres en moyenne), une augmentation individuelle plus élevée (1,5% pour les cadres, 1,2% pour les non-cadres), une progression des rémunérations plus rapide que l'inflation, une plus forte dispersion des augmentations, au bénéfice des collaborateurs que l'entreprise veut retenir. Le gel des salaires, souvent évoqué, n'a été pratiqué que par 4 à 5% des entreprises en 2015.

Analyser ces tendances a un intérêt limité, sinon celui de se situer grossièrement et d'engager les NAO avec quelques points de repère. Mais pour se préparer à une épreuve sportive, il y a mieux à faire que d'analyser toutes les statistiques de ses concurrents sur la ligne de départ ! Ce qui importe, pour reprendre l'expression d'un de nos clients, c'est de se « benchmarker avec soi-même ». En d'autres termes, de vérifier la cohérence du dispositif de rémunération avec les enjeux business de l'entreprise. C'est seulement ensuite que la conformité avec le marché peut avoir un sens. Comment expliquer que les stratégies soient revues tous les 2 ou 3 ans et que les politiques de rémunération ne soient ajustées que tous les 6 ou 7 ans en moyenne ?

La rémunération en soutien des objectifs business

Travailler sur la rémunération suppose de conduire une réflexion à la frontière de la stratégie et des RH, impliquant le comité de direction. Dans nos interventions sur cette thématique, nous animons un exercice très simple : après avoir positionné en abscisse les axes de la stratégie et en ordonnée les éléments incluant toutes les composantes de la rémunération (fixe, variables individuels et collectif, benefits), nous établissons les corrélations. Que constatons-nous fréquemment ?

- * Certains leviers majeurs de la stratégie (pénétration d'un marché, développement d'un produit ou préservation de la marge, par exemple) ne font l'objet d'aucune action en matière de rémunération et ne sont donc adressés par aucune composante.
- * Des composantes rémunèrent plusieurs fois la même dimension. C'est souvent la conséquence du millefeuille de dispositions issu de l'historique des négociations et d'ajustements ponctuels. Chez cet équipementier, la vente additionnelle faisait partie des critères logiques d'attribution du variable, était également positionnée dans le cadre de l'entretien annuel comme un élément pouvant générer une évolution du salaire fixe et, enfin, entrait en ligne de compte dans les critères collectifs pour le calcul de l'intéressement !
- * Le triptyque structurant « poste-personne-performance », est peu utilisé. Il n'est pas rare que les augmentations individuelles soient positionnées comme une contrepartie de la performance, alors qu'elles sont supposées être plus en lien avec le développement dans la durée des compétences de la personne.

Il s'agit donc de repositionner en face de chaque objectif business le levier de rémunération pertinent. Un système lisible sera plus facilement accepté et pourra alors devenir un levier de performance.

Réconcilier « Comp&Ben » et management de la performance

Les difficultés pour établir une véritable stratégie de rémunération proviennent aussi du positionnement du thème au sein de la DRH. L'expertise « *compensations & benefits* » n'est pas présente dans toutes les entreprises, y compris dans certains grands groupes décentralisés. Or cette fonction est cruciale. Dans un contexte de réduction des marges, augmenter la visibilité sur les coûts sociaux et leur évolution dans le temps (indexation obligatoire dans certains pays) donne une légitimité évidente à cette fonction, réduisant l'incertitude et offrant ainsi plus de visibilité aux dirigeants.

Si l'expertise du C&B est reconnue, son positionnement dans l'organisation RH n'est pas toujours évident. Il est souvent un *go between* entre la RH et la fonction Finances, et il peut rester dans cette posture inconfortable sans pleinement impacter les processus qui le concernent directement. Combien de fois avons-nous constaté que les processus annuels de management de la performance n'associaient pas les C&B, ou alors trop tardivement ? Il y a en effet souvent une dichotomie entre d'une part le processus de développement RH, comprenant les entretiens

annuels, les people reviews et leurs conséquences, et d'autre part les processus de rémunération incluant simulation de la masse salariale, budget d'augmentation et impact sur la paie. Certaines entreprises ont tenté de fusionner les fonctions de « développement RH » et de « C&B », mais toutes en sont revenues. De notre point de vue, la solution réside davantage dans la formulation d'un processus commun où sont clairement répartis les rôles (collaborateurs, managers, dirigeants, RRH, C&B, Développement RH, etc.). Ce qui sera d'autant plus facile que la politique de rémunération globale sera claire et donnera sens à ce processus.

Les 3E : expliciter, expliquer, échanger

La rémunération a trop longtemps été un sujet tabou. Accès large à l'information et nécessité de travailler sur l'engagement : tout pousse à en faire un véritable objet d'échange avec les partenaires sociaux de même qu'entre managers et collaborateurs. La maturité grandit dans les entreprises sur le sujet.

Que font les entreprises en pointe ? Elles organisent des workshops du Comex pour relier stratégie et politique de rémunération. Elles explicitent ce que chaque composante rémunère. Elles construisent une information ludique (MOOC, vidéo, présentation flash, forums, café d'échange, guide de la rémunération globale). Elles outillent et professionnalisent les managers pour qu'ils soient porteurs de cet élément déterminant dans le contrat qui lie les collaborateurs à l'entreprise.

Identité RH en actions : construire une stratégie de rémunération pour accompagner la transformation de



- * **Le besoin** : définir une politique de rémunération qui réponde aux nouveaux enjeux du Groupe en France, en y associant l'ensemble des business et en intégrant les perceptions des collaborateurs au travers d'une enquête spécifique.
- * **La démarche** : l'ensemble des directeurs de région et de leurs RH sont interviewés afin de capturer les éléments sur la stratégie de chaque unité. Les données de rémunération marché sur les fonctions clés, fournies par un prestataire, sont analysées. Deux séquences de travail avec les équipes RH et des travaux d'alignement avec le Codir aboutissent à la mise en place d'un plan d'action sur 18 mois.
- * **Les résultats** : sont en place une nouvelle politique de rémunération, une nouvelle gouvernance du sujet au sein du groupe, un nouveau processus de management de la performance qui met en cohérence développement RH et évolutions de la masse salariale.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.