

SALAIRES DES CADRES 2016

A l'ère de la reconnaissance

La rémunération à la carte continue de se déployer chez les cadres et de se concentrer sur quelques happy few. Pour éviter la frustration de tous les autres, les employeurs inventent d'autres façons de dire merci.

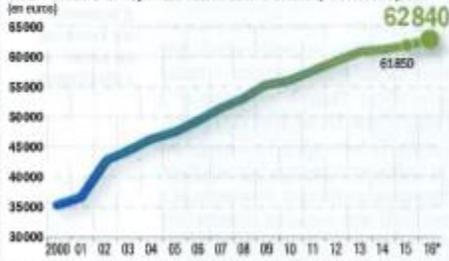
Malgré un environnement économique plus serein, « les entreprises continueront à réduire les augmentations de salaire l'année prochaine », assure Vincent Cornet, directeur rémunération globale du cabinet de conseil Aon Hewitt. Ses experts tablent sur une progression moyenne de 2,4% - 1% pour les augmentations collectives et 2,2% pour les augmentations individuelles. Plus pessimiste, le cabinet Deloitte prévoit dans son étude annuelle une hausse limitée à 1,7%, et Efstat (voir graphique ci-contre), de 1,6%. Dans ce contexte tendu, « l'écart de traitement entre les profils recherchés et les autres augmente », précise Vincent Cornet. Seuls 12% des salariés auront une augmentation de plus de 4%, dans les métiers ou secteurs en tension, comme l'informa-

tique ou le numérique ». Un sur dix, donc. Réconfort pour les autres, « l'inflation est au plus bas, met en avant Antoine Carlier, Comp & Ben du groupe belge de chimie Solvay. Les salariés récupèrent mécaniquement du pouvoir d'achat ». Mais disent adieu aux augmentations col-

Dossier coordonné par **Anne Tézenas du Montcel**

UNE HAUSSE D'1,6% EN 2016, APRÈS 1,3% EN 2015

Salaire annuel brut moyen des cadres dans le secteur privé et semi-public (en euros)



La hausse des rémunérations globales brutes allouées en 2015 au secteur privé, attendue à 1,8%, a été ramenée à 1,3% du fait de l'écroulement de l'inflation et de la diminution du variable. Pour 2016, la sortie de la déflation pourrait ramener la hausse globale à 1,6% (+ 1,8%).

SOURCE : EPSEMI COMPTONIS, D'APRÈS L'INSEE.

* ESTIMATION

lectives qui servaient à compenser le renchérissement du coût de la vie. Dans une telle situation, une seule stratégie possible pour faire partie des heureux élus : afficher d'excellentes performances. « Compte tenu de la faiblesse des budgets, les cadres ne doivent pas seulement atteindre leurs objectifs, mais les dépasser pour pouvoir tirer leur épingle du jeu », analyse ainsi Hervé Borensztein, directeur associé du pôle ressources humaines de Karistem, cabinet de conseil parisien qui accompagne les entreprises dans leur mutation.

Exigence en hausse

Pierre-Marie Argouarc'h, le directeur des relations humaines et de la transformation de la Française des jeux, le confirme : « Cette année, 40% de nos collaborateurs, ceux qui ont atteint d'excellents résultats ou des résultats très satisfaisants, soit les deux premiers échelons de notre



Foto: Reuters/Chris Wedel



Oltre la rémunération, les salariés veulent de l'autonomie et davantage de feed-back. Aussi, nous avons mis en place trois entretiens annuels pour faire un retour plus rapide et plus régulier sur leurs résultats et prendre en compte leurs attentes en termes de développement des compétences. Nous avons aussi introduit dans le calcul des augmentations annuelles la capacité à développer des démarches collaboratives. ▽

Caroline Bloch, directrice des ressources humaines de Microsoft France.

grille d'évaluation, qui en comporte cinq, verront leur rémunération individuelle progresser en plus de l'augmentation générale. Quant aux bénéficiaires de la part variable, ils n'ont plus d'augmentation générale. » Même hausse de l'exigence pour Solvay, où 70% des cadres auront une augmentation, contre 80% l'année dernière.

« Plus que jamais, la tendance est à l'individualisation, confirme Pierre Lamblin, directeur des études à l'Apec. Les entreprises renforcent par ailleurs le niveau de sélectivité des bénéficiaires. » C'est le cas de Renault. Signé en 2013, son accord dit « de compétitivité » prévoit une modération salariale jusqu'à fin 2016. Et, même si la situation

financière de l'entreprise s'améliore, pas question de jouer avec le feu : « Nous avons des niveaux d'augmentation limités – le budget qui leur était consacré était d'1,3% l'année dernière – et une politique de différenciation, explique Caroline Markowitz, Comp & Ben de Renault France. Les rémunérations de nos collaborateurs sont liées à leur performance – la manière dont ils ont rempli les missions – et sont fonction de l'atteinte des objectifs définis avec leur manager en début d'année. » En contrepartie, la société a renégocié un accord d'intéressement plus généreux. La partie des primes reposant sur les résultats financiers du groupe au titre de 2014 a progressé de 18% cette année. Comme Renault, la plupart des entreprises préfèrent l'octroi de primes aux augmentations de salaire.

Champ élargi

Mais jusqu'où peut aller l'employeur dans la récompense sélective de la performance ? « Il n'y a pas assez de grain à moudre et cela crée de la frustration, note Frédéric Bonneton, associé du cabinet MCR Consultants. Le management de la performance est encore trop aligné sur les seuls résultats financiers. » Depuis plusieurs années, les entreprises multiplient les signes de reconnaissance non monétaires. « Dire merci, faire des feed-back réguliers, et surtout aller au plus près des attentes de chaque collaborateur, explique Jean-Philippe Gouin, associé capital humain de Deloitte. Nous avons constaté dans une étude que le turnover était inférieur d'environ 30% lorsqu'il y avait dans l'entreprise une forte culture de la reconnaissance. »

Ailleurs, les entreprises élargissent le champ de leur évaluation. « Accenture, General Electric ou Microsoft ont ainsi décidé de ne plus se focaliser sur les seuls objectifs de l'année écoulée, raconte Marie Pussier, responsable de l'activité conseil en rémunération de Towers Watson. Elles les remplacent par un système plus dynamique qui encourage aussi la performance future. Chacun propose des critères propres à son secteur, son organisation, ses métiers, sa culture... »

« Ces nouvelles approches ►►►

►►► redonnent plus de sens au travail et permettent de motiver et de retenir les salariés », insiste Alexandre Pachulski, spécialiste RH, cofondateur de Talentsoft, spécialiste européen de logiciels de gestion des talents. « Autant qu'une rémunération, les salariés attendent des entreprises qu'elles participent au maintien de leur employabilité », renchérit Laurent Choain, le DRH de Mazars. Le cabinet a ainsi mis l'accent sur la formation et l'engagement des salariés dans des projets collaboratifs.

Autonomie encouragée

Le mouvement est également en marche à Allianz Global Assistance : « Si l'entretien de fin d'année a été maintenu, nous avons ajouté trois rendez-vous annuels, soit un par trimestre, explique Candice Bosson, sa responsable RH. Il s'agit de faire régulièrement le point avec les collaborateurs, de répondre, par exemple, aux problèmes rencontrés, ou de parler de leur développement en leur proposant des formations, mais aussi des perspectives d'évolution. » Dans une même approche, le leader mondial de la restauration collective Ellor propose à ceux qui le souhaitent de participer à des projets transversaux pour qu'ils développent de nouvelles compétences à valoriser plus tard, la promotion restant encore le plus sûr moyen de décrocher une augmentation. L'importance accordée à l'autonomie et à la responsabilité va de pair avec l'obsession d'être une entreprise « agile ». « Netflix travaille beaucoup sur ce sujet, ajoute Jean-Phi-

Les écarts de salaire devant la justice

Saisie par un cadre pour « discrimination salariale » alors que celui-ci n'avait pas reçu d'augmentation individuelle quand d'autres en avaient bénéficié, la Cour de cassation a estimé, dans un arrêt rendu le 6 mai, que les entreprises doivent justifier les évolutions des salaires de leurs collaborateurs. « Ayant constaté que l'employeur n'établissait pas l'existence d'éléments objectifs justifiant la différence de rémunération », les magistrats ont

condamné l'employeur à verser des dommages et intérêts au plaignant. Le sujet devenant de plus en plus sensible, nombre d'entreprises ont pris les devants. « Nous avons formalisé nos procédures, explique Antoine Carlier, Comp & Ben du groupe Solvay. Par exemple, en début d'année, les cadres déterminent avec leurs managers un certain nombre d'objectifs précis et mesurables (au maximum cinq). Nous avons parallèlement formé les managers pour les aider

à réaliser les entretiens d'évaluation. » De son côté, Renault a institué des « people review » où tous les N+1 du secteur, le N+2 et le responsable des ressources humaines du secteur sont invités à donner leur point de vue sur un collaborateur, ce regard croisé apportant du recul en amont des entretiens individuels. A Unibail, ce sont les autres salariés qui ont eu l'occasion de travailler avec le cadre ou les clients qui peuvent apporter des appréciations. L. E.

lippe Gouin, à Deloitte. Il a, par exemple, décidé de laisser une liberté complète à ses collaborateurs sur les jours de congé. » Reconnaître, c'est aussi mettre en avant. « Chez nous, le cadre qui a travaillé sur un dossier va le présenter au Codir », témoigne Pierre-Marie Argouarc'h, soucieux aussi de donner toujours plus d'autonomie et de responsabilités à ses salariés. Même approche pour EY, avec l'initiative Buzz'in, destinée à encourager l'innovation interne dans une démarche participative, comme le raconte Sylvie Magnen, associée responsable de la stratégie ressources humaines : « Les salariés "like" les projets qui seront ensuite soumis à un jury. Les meilleurs d'entre eux seront déployés en interne ou chez les clients. »

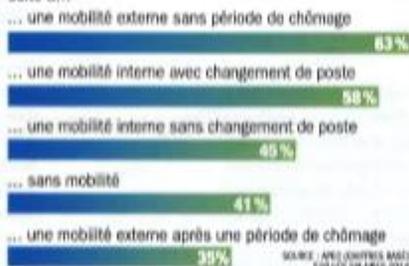
Les entreprises travaillent également à l'amélioration des conditions de travail ou de l'équilibre entre vie privée et vie personnelle. Renault a ouvert dans son centre du Plessis-Robinson un « calm space », où les salariés peuvent venir décompresser. L'attrait pour ces dispositifs est devenu tel qu'Entreprise & Personnel envisage de leur consacrer un observatoire des bonnes pratiques. « Ces éléments non monétaires ont un rôle aussi important que l'augmentation d'une rémunération. Les enquêtes montrent que la satisfaction des cadres quand ils obtiennent une augmentation ne dure que quelques semaines, alors qu'ils se souviennent toute leur vie de ces preuves de reconnaissance », conclut Candice Bosson. Laurence Estival

DES CADRES SATISFAITS DE LEUR POSTE MALGRÉ UN MANQUE DE RECONNAISSANCE FINANCIÈRE

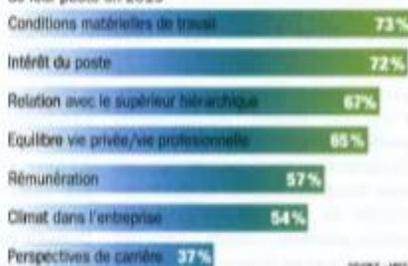
► Evolution (en %)



► Part des cadres ayant eu une augmentation de salaire suite à...



► Part des cadres satisfaits sur les différents aspects de leur poste en 2015



Depuis cinq ans, les budgets des entreprises consacrés aux hausses salariales suivent l'inflation... à la baisse. Et les cadres qui parviennent à décrocher une augmentation le font en majorité grâce à un changement de poste. La reconnaissance prend d'autres voies...