

Salaires

PEU DE HAUSSES... TRAVAILLEZ LA MOTIVATION

Encore une année de vaches maigres en vue pour les rémunérations ! Comment faire alors pour motiver les salariés et éviter que ralentissement rime avec désinvestissement ?

PAR CHRISTOPHE BYS

Qui étaient-ils ? Combien étaient-ils ? Philippe Burger, le responsable du pôle rémunération de Deloitte, n'en dira rien. Mais il assure être intervenu récemment devant « un cercle de DRH » sur le thème « Comment motiver et engager les salariés, quand les perspectives salariales se dégradent ». En 2015, les hausses de salaires seront modérées, entre 2 % et 2,5 % selon les estimations des cabinets de conseil spécialisés. « L'inflation est basse et devrait durer quelques années, explique Philippe Burger. La priorité des entreprises est de rétablir leur compétitivité. » Avec une prévision de hausse des prix de 0,7 %, il n'y a donc aucune raison pour que les salaires s'envolent. « Les augmentations individuelles et collectives sont là pour couvrir l'inflation, maintenir le pouvoir d'achat des salariés », rappelle Jean-Christophe Sciberras, le directeur des ressources humaines de Solvay.

Stéphane Berretti, le président d'Ageclair, une PME de 70 personnes fabricant des stores et des rideaux à Collobrières (Hauts-de-Seine), ne dit pas autre chose : « J'essaie au minimum de compenser l'inflation. » Globalement, l'équilibre est respecté, mais il ne tient pas compte de la hausse de la fiscalité. La fin des exonérations sur les heures supplémentaires, la fiscalisation de la part de la complémentaire santé payée par l'employeur, la baisse de l'épargne salariale conséquence de l'envoi du forfait social... Toutes ces mesures ont des effets sur les rémunérations.

D'autant que les budgets de hausse annoncés sont des moyennes [lire ci-contre]. Avec des écarts entre les salariés et entre les entreprises. Pour celles qui accordent des augmentations, l'heure est à l'individualisation. « Certaines entreprises revalorisent individuellement le salaire fixe de manière très faible depuis plusieurs années en raison de la conjoncture », rappelle Laurent Hürstel, le responsable pour l'industrie du cabinet Robert Walters. Au sein d'une équipe, le budget peut être vite dépensé, si on décide de récompenser un ou deux très bons éléments. Comment motiver les autres salariés qui n'ont pas été distingués ?



Le groupe Bel a créé un bulletin social individualisé, qui récapitule l'ensemble des dépenses effectuées et permet à chacun de comprendre sa rémunération.

La rémunération invisible

La première chose à faire est de mettre tous les éléments sur la table. Car la rémunération est bien davantage que le salaire net versé chaque fin de mois. Elle comprend les primes, les prestations d'un comité d'entreprise, l'épargne salariale, la prévoyance et la protection santé, la formation... soit un ensemble qui peut représenter entre 15 % et 20 % du salaire, l'équivalent parfois de deux mois, qui passe inaperçu. Jérémie Mailly, le DRH pour la France du groupe Bel, calcule qu'en mettant en place un bulletin social individualisé (BSI), un document personnalisé récapitulant l'ensemble des dépenses, « la part de salariés qui disent comprendre comment est fixée leur rémunération est passée d'un tiers à deux tiers ». Cette activité de BSI croîtra cette année de 25 % chez Adding, un cabinet de conseil en rémunération, selon les prévisions du directeur général, Jean-Philippe Allory.

Pourtant, la rémunération, quel que soit le périmètre retenu, n'est pas le levier idéal pour renforcer l'engagement et la motivation des équipes. C'est un peu comme la vitesse en deux-roues : une accélération donne du plaisir, mais une fois le palier atteint, il faut accélérer à nouveau pour retrouver la sensation. « Une hausse de salaire c'est un coup de fouet, et son effet est de courte durée », résume Hervé Borensztejn, associé responsable du pôle RH du cabinet Karistem. Un consensus prévaut chez les spécialistes : si le salaire n'est pas suffisant pour assurer la satisfaction des salariés, il est un facteur d'insatisfaction quand le reste n'est pas au rendez-vous. Le reste, soit un savant dosage de culture d'entreprise, de management et de facteurs impossibles à faire entrer dans un tableau Excel et qui, pourtant, génèrent de la performance lorsqu'ils sont bien maniés.

Il faut donc travailler sur les autres facteurs, et notamment la culture et l'image de l'entreprise. « Jamais en quinze ans je n'ai entendu quelqu'un me répondre qu'il n'était pas intéressé quand il entendait le nom d'Hermès », explique un chasseur de tête qui travaille pour ce fleuron du luxe. Mieux, certains l'ont rejoint en acceptant de substantielles baisses de salaire. À la source de ce qui pourrait sembler un miracle, se trouve l'image haut de gamme du produit, bien valorisé par une communication interne et externe, ou une image de pérennité, qui pallient la fiche de paie. « Récemment, un financier a accepté une réduction de son package contre de la



« Le non-engagement a un coût »

HÉLÈNE BARTHIER,
responsable du talent development,
Mondelez France

Sur quels leviers vous appuyez-vous pour mobiliser ?

Pour développer la motivation, nous formons les salariés à mieux se connaître via un programme « Me-Us-It ». Être vigilant sur ses émotions et se comprendre aide à mieux embarquer les autres. Ainsi, ils donneront le meilleur d'eux-mêmes.

Ce n'est qu'une des actions que nous menons. Par exemple, au siège, nous multiplions les rencontres avec des personnalités comme Florence Servan-Schreiber sur le bien-être lors de la semaine « Be at my best » ou le chef Cyril Lignac venu arbitrer un concours de pâtisserie.

Ces actions coûtent de l'argent.

Est-ce de la bonne dépense ?

Si l'engagement a un prix, le non-engagement a un coût pour

l'entreprise. Nous sommes persuadés que l'argent dépensé ainsi est un bon investissement dans la durée. Les salariés ont besoin de tout ça pour bien travailler durablement. Mon horizon est le moyen terme.

Les payer plus ne serait pas plus efficace ?

La rémunération est un élément de la reconnaissance, qui participe à la motivation. Nous veillons à l'équité interne et à être cohérents par rapport à nos concurrents. ■

stabilité, confirme Laurent Hürstel. Il ne se voyait pas rester dans une entreprise anglo-saxonne, qui paie très bien mais qui licencie sans état d'âme. » Au-delà de l'image de l'entreprise, valoriser le salarié en l'inscrivant dans une relation de long terme est payant en termes de motivation. Michel et Augustin l'ont bien compris. Les deux trublions du biscuit mettent en avant les collaborateurs dans leur publicité au cinéma et à la télévision et récompensent symboliquement le travail de leurs équipes. « Cela crée de l'émulation, on est content d'en faire partie », explique Charlotte Cochaud, responsable des marques.

STMicroelectronics, à Tours (Indre-et-Loire), a choisi une autre voie. Pas de publicité mais une audacieuse politique de formation. En 2008, en pleine crise, alors que le chômage partiel était à l'ordre du jour, l'entreprise choisit de former ses salariés. « En faisant passer 468 certificats de qualification professionnels, nous avons montré que nous étions attachés à la reconnaissance des compétences dans l'entreprise mais aussi en dehors. Surtout, les salariés ont vu qu'on voulait investir dans le futur, au-delà de la conjoncture », témoigne Vincent Gérard, le DRH du site. Pour terminer les 18 000 heures de formation, et alors que la production repartait, l'entreprise a même engagé des intérimaires pour remplacer des collaborateurs permanents indisponibles.

Moins de managers pour plus de résultats

Tous ces efforts seraient vains sans l'implication du management, de l'état-major au manager de proximité. C'est « un point clé », d'après Philippe Burger. Hélène Barthier, la responsable du talent development de Mondelez France, explique avoir créé un campus où durant une semaine « les dirigeants viennent à la rencontre des salariés ». Un grand succès qui rapproche les uns et les autres [lire ci-dessus].

Une fois encore, davantage d'engagement n'implique pas nécessairement davantage de dépenses, au contraire. Le président du cabinet Quatenaire, Philippe Delwarde, estime que pour parvenir un bon niveau d'engagement des

salariés, il faut parfois commencer par réduire le nombre de... chefs. « Il faut moins de managers, mais il faut que ceux qui le sont le soient vraiment et pleinement. Manager est un métier qui exige de prendre le temps d'écouter ses équipes, de les accompagner sur le terrain, de les soutenir. » Pas facile quand on continue de faire son travail habituel... comme c'est souvent le cas. C'est dommage, car le manager de proximité est le mieux à même de faire le lien entre l'effort de chacun et la stratégie de l'entreprise.

Pour cela, l'écoute et l'autonomie sont des leviers puissants. Certains dirigeants de PME l'utilisent et enrichissent de cette façon le travail des opérateurs. « Nous n'avons pas des marges de manœuvre financières spectaculaires, alors nous nous appuyons sur des projets motivants », explique Pierre Rebeyrolle, le PDG de Ferrand. Dans son entreprise de 43 salariés qui fabrique des charentaises, il a mis en place du lean et créé sept comités de pilotage, au sein desquels des salariés font des propositions à la direction sur des sujets stratégiques. Dans le comité mode, par exemple, discutent notamment, une piqueuse, une responsable logistique et la responsable commerciale. « Respect et écoute sont les premières attentes des gens », souligne le dirigeant.

Chez Ageclair, Stéphane Berretti expérimente des techniques assez proches. « Je reconnais l'autorité de compétence de celui qui fait, dit-il. Si un opérateur vient me voir avec une proposition concrète, je me dois de l'écouter. Mieux, mon rôle de dirigeant est de favoriser son expression et de prendre en compte ce qu'il dit. » Toute proposition d'amélioration est étudiée et valorisée. Et les résultats ne se sont pas fait attendre. « Quand nous avons eu un site internet, les salariés ont été fiers de montrer à leurs proches ce qu'ils faisaient, poursuit le dirigeant, certains sont même venus me voir pour parler d'un avis d'un client. Plus vous valorisez les gens, plus ils s'impliquent. » Une fois la mécanique enclenchée, un cercle vertueux se met en place : des salariés plus motivés contribuent à l'amélioration des résultats, qui, à leur tour, alimenteront une hausse de salaires. À vous de jouer ! ■

SIX PROFILS, SIX FAÇONS DE S'IMPLIQUER

L'Observatoire de l'engagement a commandé à l'université Paris-Dauphine une étude sur la façon dont les dirigeants perçoivent cette notion. Globalement, ils identifient six types de relations à l'engagement. Observez bien vos équipiers pour savoir ce qui les motive.



L'opportuniste prend ce qu'il y a à prendre pour progresser. N'évoquez pas avec lui la culture d'entreprise, il s'engage si ça lui rapporte. Plutôt que de lui parler valeurs, promettez-lui un emploi en adéquation avec ses compétences, un salaire en croissance et une carrière ascendante.



Le professionnel s'identifie à son métier. Perfectionniste, il ne supporte pas l'à peu près ou le travail mal fait. Il s'implique dans le résultat de son labeur. Pour cet amateur de travail très bien fait, des perspectives de carrière sont un puissant levier d'engagement.



L'affectif a besoin d'aimer ce qu'il fait ou ceux qui l'entourent. Pour obtenir son engagement, il vaut mieux le faire évoluer dans un environnement au sein duquel ses sentiments peuvent se déployer. Une promotion, si elle l'éloigne d'une équipe de copains, ne lui fera pas plaisir.



Le prisonnier s'engage parce qu'il le doit, il en a besoin. Dans sa vie, le travail occupe une place centrale, il ne s'imagine pas vivre sans. Pour lui, l'engagement ne se négocie pas. La peur de perdre son emploi est plus importante que toutes les promesses qu'on pourrait lui faire.



L'hédoniste s'engage si cela lui fait plaisir, car c'est ce qu'il recherche d'abord dans son travail. Résultat : il peut être à 200% sur un projet et à 20% sur le suivant. Il sera sensible à la culture d'entreprise, pour peu qu'elle lui apporte le « fun » après lequel il court.



Le missionnaire s'engage parce qu'il adhère à sa mission. Pas d'états d'âme chez ce salarié qui éprouve un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. Pour le motiver, rien de tel qu'une culture d'entreprise dans laquelle il reconnaît ses valeurs.

PAGE SUIVANTE
Salesforce peut-il détrôner SAP ?

LES HAUSSES DE SALAIRES EN CHIFFRES

En hausse, mais pas pour tout le monde

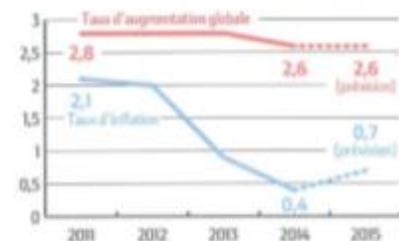
Hausse des salaires en 2015

globale +2,6% générale +1,1% individuelle +2,3%

SOURCE : ADHÉRENT

Des hausses supérieures à l'inflation...

Évolution de la hausse globale des salaires et de l'inflation (en %)

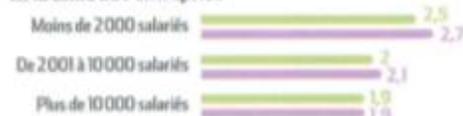


SOURCE : ADHÉRENT/ETI/NEFIN

... et variables selon...

■ Taux d'augmentation 2014 (en %)
■ Prévisions 2015 (en %)

... la taille de l'entreprise



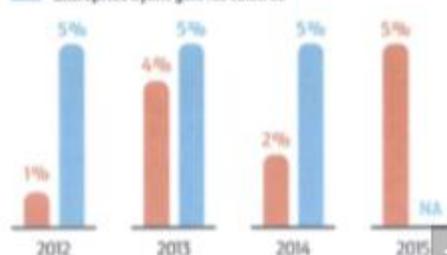
... le statut des salariés



SOURCE : ADHÉRENT

Le gel des salaires, pas si rare !

■ Entreprise ayant anticipé un gel des salaires
■ Entreprise ayant gelé les salaires



SOURCE : TENDRES HANSON