



De gauche à droite : Laurence ONEN, Directrice Grands Comptes, MALAKOFF MÉDÉRIC - Sylvie LEGREZ-CARRE, Directrice C&B, ALCATEL LUCENT - Jean-Pierre MAGOT, Partner Reward, MERCER - Philippe ACHALME, HRD Distribution, AVIVA Europe - Dominique PARIS, C&B Manager ORAS - Frédéric BONNETON, Associé fondateur, MCR Consultants

## C&B : Est-il encore possible d'être innovant et créatif ?

Les résultats du 7<sup>ème</sup> BAROMETRE ORAS ASYMPTEO : la confirmation d'une évolution



**Pascal POIGET,**  
Fondateur d'Asympteo,  
Enquêtes de salaires

La comparaison des résultats 2012 du baromètre ORAS ASYMPTEO aux résultats de 2007 a permis de dégager des tendances fortes, par rapport aux résultats des années précédentes.

La fonction Rémunération et Avantages sociaux a effectivement maintenant pris sa vitesse de croisière ; rôle pivot dans la Direction des Ressources Humaines, dans

un contexte économique et social tendu, la fonction se recentre sur son périmètre avec un tassement significatif des salaires. Comme toute fonction émergente il y a une dizaine d'années qui s'est maintenant solidement ancrée dans le paysage des entreprises françaises, la rémunération des titulaires s'est calée par rapport aux salaires des autres métiers de l'entreprise, notamment en ressources humaines.

Associé Fondateur de MCR Consultants, Frédéric BONNETON introduit le débat en indiquant qu'il y a un présupposé selon lui : jusqu'à maintenant, le C&B était innovant et créatif ! A priori, ne lui demandait-on pas plutôt d'être rigoureux, de mettre en place, de cadrer ? De ce fait, est-ce que cette crise économique et sociale lui permet enfin d'être créatif ? Et pourquoi se doit-on d'être créatif pour un C&B ?

Jean-Pierre MAGOT, Partner Reward chez MERCER, répond tout d'abord et précise que les caractères qui rendent obligatoire l'innovation pour un C&B sont notamment en Europe l'évolution de la fiscalité (lois de finance 2013 sur actions gratuites et stock options notamment). Il est primordial, pour lui, d'avoir un alignement beaucoup plus fort sur toute la création de valeurs : pour l'entreprise,

pour le client, pour l'actionnaire. Pour autant, la fonction C&B s'est déjà montrée fondamentalement innovante, spécialement sur la communication qui est un point absolument essentiel. La fonction C&B, pour être reconnue, s'est fortement technocratisée. Maintenant, il faut qu'elle se déploie notamment sur les politiques de rémunération avec un point central pour l'efficacité de la fonction : le pilotage des politiques de rémunération dans le temps. Ces leviers d'innovation sont à trouver sur un champ local, à nuancer toutefois selon la filiation de l'entreprise : les filiales de sociétés européennes laissent au C&B bien plus de libertés que les filiales de sociétés nord-américaines.

Directrice Rémunération et Avantages Sociaux chez ALCATEL LUCENT, Sylvie LEGREZ-CARRE approuve Jean-Pierre MAGOT en soulignant qu'ALCATEL LUCENT, rachat par une société française d'une société américaine, connaît ce mélange de cultures pas forcément évident. Elle insiste sur le fait qu'être innovant ne veut pas dire forcément créatif : un C&B peut faire preuve d'innovation sans être créatif. Compte tenu de la loi de finances 2013, énormément d'entreprises réfléchissent à retourner à un système basique, en abandonnant stock options et actions gratuites, pour revenir sur des bonus à objectifs à long terme, du cash à trois ans maximum. Etre innovant, c'est donc accepter qu'un outil utilisé dans le passé proche ne soit plus adapté. Et, comme il y a autant de situations que d'entreprises, être innovant, c'est avoir tout le champ des possibles et ne pas s'autolimiter par ce qu'on a fait et ce qu'on a pensé. Quand une société va mal et a une politique sociale à zéro, soit on distribue différemment, soit on essaye de trouver des systèmes de motivation qui ne coûtent pas d'argent. Chez ALCATEL LUCENT, l'aménagement et le télétravail qui correspondaient à une vraie demande des salariés (puisque 70 % font un à



deux jours de télétravail) a été l'un des chantiers innovants. Être innovant, c'est prendre en compte les nouvelles demandes des salariés qui trouvent que cet aménagement est plus important qu'une augmentation. Mais elles doivent être acceptées et revendiquées par le top management de l'entreprise, comme c'est le cas chez ALCATEL LUCENT (90 pays ont signé l'accord de télétravail). C'est d'ailleurs alors considéré par les partenaires sociaux comme un acquis social. Autre innovation, un travail en profondeur a été fait sur l'assurance décès invalidité pour trouver comment augmenter la couverture sans que cela coûte plus cher (on est alors sur du bien-être à long terme) aussi bien pour le salarié que pour l'employeur. En bref il faut valoriser des actions qui ont une vraie valeur ajoutée, simples à communiquer parce qu'elles parlent aux salariés.

Dominique PARIS, Consultante après avoir été chez AREVA comme C&B groupe, est arrivée dans cette entreprise à un moment où la crise n'était pas là. Compte tenu des effectifs, il pouvait y avoir, pour un même poste, 4 générations. « Dans les groupes qui vont bien, la créativité en terme de C&B n'existe pas car dans ce cas vous êtes inaudible », intervient Dominique PARIS. « Une fois que l'entreprise va moins bien, on vous écoute ! ». Selon une enquête total reward, il n'y a que 50% d'accords entre les entreprises et les salariés sur « je suis bien ou pas bien payé ». 25% des salariés considèrent qu'ils sont mal payés alors qu'ils sont surpayés et, plus intéressant, on observe aussi l'inverse : pour finir, on a gâché de l'argent pour 50% de la population de l'entreprise ! On se rend compte combien les interlocuteurs régressent sur la pyramide de Maslow par rapport à il y a 10/15 ans. Chez AREVA, il a fallu mettre un plancher en terme de rémunération pour certains experts ; pour la rémunération des commerciaux, la question majeure qu'on s'est posée c'est « Qui est-ce qui vend chez AREVA ? » On doit donc faire mieux avec ce qu'on a ! Pour ce résultat, on doit redonner de la proximité et de la flexibilité aux managers, action plus facile en Chine, voire en Angleterre, qu'en France. Le C&B a depuis longtemps harmonisé, mais doit aussi segmenter, donner des réponses très rapides et des spots awards qui doivent montrer au salarié la reconnaissance pas forcément onéreuse.

Philippe ACHALME, HRD Distribution AVIVA Europe, indique que son expérience du C&B (qui s'appelle Reward and remuneration dans son entreprise) existe depuis 2005. Appartenant à un groupe anglais, on est loin de la structuration très processée, le C&B naviguant dans un contexte bien plus subtil. Il lui faut donc être innovant et créatif, même si cette fonction s'occupe principalement de la rémunération des dirigeants, sans avoir la vocation d'aller dans l'opérationnalité. Pour la rémunération variable, dont une partie est différée en actions, une partie concerne l'atteinte d'objectifs financiers, une autre partie l'atteinte d'objectifs satisfaction clients, et une autre la satisfaction des employés (engagement et leadership). Enfin, une partie est payable en actions au bout de trois ans. Pour l'instant, ce système n'a pas été remis en question et reste en place, avec toutefois une réflexion sur le sujet. Ce n'est pas forcément original mais ce système de rémunération variable n'est pas l'essentiel pour Philippe ACHALME : « La performance de l'entreprise est

ailleurs : on est sur un système classique lié à la logique de marché, sur laquelle il n'est pas forcément nécessaire de chercher de la créativité. L'appui de la direction générale est essentiel avec une capacité d'influence et des idées nouvelles. »

Le débat continue avec Dominique PARIS, qui relate la question actuelle cruciale pour des C&B : « Faut-il maintenir le variable ? » Chez AREVA, la partie fixe du variable (versée quoi qu'il arrive) est au minimum de 80%, ce qui occupe le C&B un bon quart de l'année et qui pose la question à quoi ça sert ? Il faut alors se demander pourquoi augmenter ces plafonds ? « On s'est aperçu qu'il n'y avait pas de variable pour les commerciaux dans certaines entreprises et qu'on y redéfinissait la performance... » Philippe ACHALME de renchérir sur cette politique de variable, par son souhait que les C&B réfléchissent en priorité à l'aspect collectif. Car on est, selon lui, allé très loin dans l'individualisation. « On va passer d'un service processé à un autre système : pour conquérir des parts de marché il va falloir compter sur les équipes. J'ai peu vu de systèmes de rémunération variable collective. »

Sylvie LEGREZ-CARRE affirme au contraire qu'il y a autant de C&B que d'entreprises et que la fonction est très liée à l'histoire et l'organisation de l'entreprise. Elle martèle que, sur les bonus, ce n'est pas le bonus qui est mauvais en soi, c'est la manière dont il est appliqué : quand le variable est fait de manière appropriée, il reste un formidable outil ! « Ne confondons pas l'outil et les dérives de l'outil ! » explique-t-elle. Au contraire de Philippe ACHALME, des régimes de primes collectives existent bien selon elle, puisqu'elle les a rencontrés dans chaque entreprise où elle est passée comme C&B manager. La créativité passe aussi par la mise en place des outils qui leur permettent d'avoir accès à l'information rapidement, de manière exhaustive, avec une simplification des outils, les managers devant avoir un accès plus rapide à l'information.

Jean-Pierre MAGOT renchérit en indiquant que les objectifs doivent être individuels, collectifs et transversaux. Pour lui, la priorité de la fonction RH est d'aligner la stratégie de valeur dans l'organisation, aux différents niveaux et de le faire dans un cadre contraint, la rémunération se devant être un levier. « Si ce n'est pas un levier, on n'a pas besoin de C&B ! » tranche-t-il. La primauté de la stratégie C&B, c'est d'aligner la politique de rémunération. Il y a, pour le C&B, une double casquette de design des plans et de déploiement auprès des actionnaires notamment qui se révèle essentielle. Pour qu'ils arrivent à un certain niveau, Jean-Pierre MAGOT explique que les C&B devront avoir les compétences pour contrer les DAF qui, par nature, raisonnent en termes de contraintes de financement et non en rewards.

Et Frédéric BONNETON de conclure, avec de nombreuses réactions de l'assistance, sur la créativité nécessaire à la bonne évolution de la fonction C&B dans le temps, notamment dans un contexte économique et social en mutation profonde.