



# Salaires 2013: les cadres vont se serrer la ceinture à quelques rares exceptions

**ENTREPRISE** Seuls les profils rares ou les cadres qui prendront le risque de changer de job seront augmentés.

De l'avis de tous les recruteurs, 2013 sera une année de vaches maigres avec une très faible progression des salaires pour les cadres en poste. Pour les quelque 200.000 chanceux débauchés chaque année, la prime de risque pourrait monter jusqu'à 15 %. La part variable des rémunérations baisse, elle aussi. Selon une étude de Robert Half, seuls 15 % des DRH vont augmenter primes et bonus, contre 46 % qui les gèleront. Les aug-

mentations, ultrasélectives, iront cette année aux profils rares : les experts du digital que toutes les entreprises s'arrachent car la demande est nettement supérieure à l'offre, les professionnels de la relation client mais aussi tous ces profils « pénuriques » année après année : actuairer, consolidateur, auditeur interne, contrôleur des risques, directeur de la conformité, directeur d'usine et... ingénieur R&D.

# Les cadres vont devoir se serrer la ceinture en 2013, sauf... rares exceptions

- A l'image des trois dernières années, 2012 a été une année de vaches maigres.
- Seuls les experts du digital et de la relation client devraient être particulièrement soignés.

## RESSOURCES HUMAINES

**Marie-Sophie Ramspacher**  
msramspacher@lesechos.fr

A écouter les grands groupes (Crédit Agricole, Alcatel-Lucent, Bouygues Telecom, Air France, etc.), le sujet des augmentations n'est pas à l'ordre du jour. Renault vient même d'officialiser le gel des salaires. Selon les recruteurs, la photographie est plus nuancée.

« 2013 n'a rien de comparable avec le coup de froid de 2009, où d'aucuns avaient dû baisser les rémunérations pour protéger l'emploi. Cette année, des enveloppes globales seront débloquées par quelques-uns même si la maîtrise des coûts reste une obsession constante », explique Fabrice Coudray, directeur chez Robert Half International France. La dernière étude de ce cabinet révèle en effet que 19,5 % des DRH interrogés augmenteront les salaires. Antoine Morgaut, CEO Europe et Amérique latine de Robert Walters, est plus sombre : « Confrontés à des plans sociaux, de nombreux employeurs ne

peuvent juridiquement évoquer des augmentations réservées à une poignée. 2012, à l'image des trois dernières années, a été une année de vaches maigres avec une progression des salaires proche de 0 % sur le marché passif, celui des cadres en poste. » Le marché dit « actif » – les quelque 200.000 cadres débauchés chaque année – corrige ce zéro pointé : « La prise de risque peut alors se monnayer avec des culbutes allant jusqu'à 15 % », contre-balance Antoine Morgaut. En pondérant ces deux marchés, les augmentations de salaire pourraient se situer entre 1,5 % et 3 % pour les cadres. Le cabinet de conseil en rémunération Aon Hewitt les évalue globalement à 2,6 % pour 2013, Michael Page les situe autour de 1,5 %, voire plus dans certaines entreprises du CAC 40 qui ont « la chance de bénéficier des négociations avec les syndicats », précise Johann Van Nieuwenhuysse, directeur senior chez Michael Page.

Selon Fabien Stut, directeur de Hays Paris, cette stabilisation des rémunérations n'est pas alarmante : « Avant 2008, des comportements de mercenaire ont conduit certaines entreprises à l'inflation salariale pour retenir les meilleurs



Jean-Manuel Duwivier pour « Les Echos »

## Motiver sans argent

Aux classiques leviers de motivation des salariés – l'intérêt du job, les responsabilités et les avantages –, Antoine Morgaut (Robert Walters) ajoute la qualité de vie au travail (flexibilité des horaires, télétravail) et surtout la visibilité quant aux évolutions de carrière. Chez Alcatel Lucent, un « leadership pipeline » identifie les personnalités susceptibles de monter en puissance. « *Ce qui leur permet de se projeter et d'individualiser leurs plans de formation* », précise Sylvie Legrez-Carré, vice-président compensation benefits et mobility. Autre élément de motivation probant et à moindre coût : la reconnaissance par l'entreprise, voire par ses pairs. EADS a instauré un « Hall of Fame » (mur de célébrités) pour distinguer les collaborateurs « innovants ». La publication d'un article dans une revue peut aussi réinsuffler de l'énergie à toute une équipe, ainsi qu'un satisfecit : « *un petit bravo par mail prend trois secondes et éclaire la journée du destinataire* », rappelle Sylvie Legrez-Carré. Simplissime avec effet garanti sur la performance individuelle.

talents. Le retour à la maîtrise des charges est une bonne nouvelle pour la gestion de l'entreprise. Cette correction a eu pour autre vertu de calmer les ardeurs des candidats. » Les records atteints dans les métiers de l'audit et du conseil ont fait beaucoup de mal, acquiesce Johann Van Nieuwenhuysse, « *en créant une barrière à l'entrée dans d'autres secteurs pour ces professionnels* ».

### ● LA PART VARIABLE BAISSÉ

A l'heure des restrictions budgétaires, la « variabilisation » des rémunérations est devenue un élément stratégique du package des cadres, y compris dans les fonctions support, car elle permet de gonfler les feuilles de paie sans grever les charges. Les bonus peuvent ainsi représenter jusqu'à 20 % du salaire, précise Johann Van Nieuwenhuysse, qui souligne par ailleurs que cet outil « *redonne du poids aux managers* ». Cette année, ces gratifications seront plus difficiles à décrocher : « *Dans cette conjoncture dite "morose", l'effort de productivité demandé pour atteindre leurs objectifs (résultats, amélioration de la qualité, des process, etc.) va exiger un surinvestissement majeur de la part de cadres déjà très sollicités* », remarque Fabrice Coudray. Les enveloppes sont aussi moins dodues : selon une étude de Robert Half, seuls 15 % des DRH vont augmenter primes et bonus, contre 46 % qui les gèleront. Quant aux plans d'intéressement et de participation indexés sur la performance de l'entreprise, qui peuvent représenter jusqu'à trois mois de salaire, ils seront forcément moins rémunérateurs, eu égard à la conjoncture.

### ● LES ÉCARTS SE CREUSENT

Autre mauvaise nouvelle, les écarts continuent à se creuser entre les cadres sup et les autres : « *Le niveau de salaire est lié à la valeur ajoutée, laquelle est forcément plus quantifiable pour des managers d'équipe* », précise Fabien Stut.

La province, en revanche, n'est pas moins bien lotie. Outre que les fixes sont souvent identiques entre Paris et les régions, certains bassins d'emploi offrent de belles opportunités. A Toulouse, berceau de l'aéronautique, le besoin en ingénieurs qualifiés crée une tension positive sur les profils, souligne Johann Van Nieuwenhuysse. En région, l'effet de taille bénéficie aussi aux cadres :

« *Le coût du recrutement étant plus élevé pour une PME, le levier salarial peut être un moyen de freiner le turnover* », précise Fabrice Coudray.

Les perdants restent... les femmes. Selon l'Apec, celles-ci perçoivent toujours un salaire moyen inférieur de 20 % à celui de leurs homologues masculins du fait de leurs moindres responsabilités, et touchent de fait peu de part variable.

### ● LE DIGITAL RAPPORTE

Seuls les experts du digital devraient être soignés en 2013 avec une hausse de 5,5 % en moyenne des rémunérations, selon Maesina International Search. Quel que soit le secteur, banque, finance, grande distribution, toutes les activités se digitalisent. « *La demande est supérieure à l'offre. Les firmes de luxe, par exemple, promettent à un spécialiste de l'e-CRM ou de l'e-marketing des progressions de salaire attractives* », détaille Jean-Michel Azzi, président du conseil en recrutement. Les augmentations supérieures à 10 % sont cependant révolues, les fonctions de « Web designer » ou de « community manager » se généralisant, les RH rationalisent les rémunérations. L'émergence de métiers comme l'« e-merchandising » et l'« e-trade marketing » pourrait toutefois rebattre les cartes.

### ● LES PROFILS EN OR

Les augmentations ultrasélectives iront donc cette année encore aux profils dont le départ pourrait nuire à l'entreprise. « *Ce qui paie, ce sont les expertises dont le remplacement représente un coût de recrutement et de formation* », détaille Johann Van Nieuwenhuysse. Parmi les oiseaux rares, l'actuaire, le consolideur, l'auditeur interne, le contrôleur des risques, le directeur de la conformité, les experts SAP, les directeurs d'usine et surtout les ingénieurs R&D : selon Hays, 10.000 postes restent non pourvus chaque année, notamment dans le bâtiment. Autre exception, selon Flore Firino-Martell, PDG de [TeleRessources], les experts de la relation client, qui ont vu leurs salaires revalorisés de 10 à 15 % en 2012 versus 2010.



Lire l'étude Robert Walters sur [www.robertwalters.fr/candidats/etude-de-remuneration.html](http://www.robertwalters.fr/candidats/etude-de-remuneration.html)