

Les politiques de rémunération à l'épreuve du Covid 19

02/07/2020



Chaque mois, Avosial publie une chronique pour actuEL-RH. Ce mois-ci, Séverine Artieres et Elodie Pastor, avocates au sein du cabinet Barthélémy Avocats, soulignent l'importance des politiques de rémunération dans les mois à venir dans un contexte de crise sanitaire et économique.

A une crise sanitaire inédite suivra, vraisemblablement, une crise économique sans précédent. Dans ce contexte, les mesures d'indemnisation de l'activité partielle ont permis dans l'urgence de différer les questions de rémunération. Dans la phase de relance de l'activité, les entreprises risquent de se heurter à une difficulté : jongler entre les indicateurs économiques et les considérations humaines liées à l'engagement de salariés. En sus des enjeux sanitaires, les politiques de rémunération apparaissent ainsi, plus que jamais, au cœur des préoccupations sociales.

La définition d'une politique de rémunération à une importance stratégique. Celle-ci conditionne, de manière classique, le recrutement, l'implication et la fidélisation des collaborateurs au sein d'une entreprise. La crise sanitaire que nous traversons bouleverse néanmoins quelque peu les choses en intégrant une nouvelle donnée : la solidarité.

Certes, le dispositif d'activité partielle spécialement mis en place par le gouvernement a, dans un premier temps, joué un rôle d'amortisseur et a permis de satisfaire à ce nouveau besoin. Cependant, ce système d'indemnisation n'a pas vocation à être appliqué de manière pérenne, comme en témoignent les dernières évolutions réglementaires sur la modulation du taux de remboursement. Qu'en sera-t-il donc à plus long terme ?

Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

La relance de l'activité nécessite de remobiliser des salariés dont la motivation a été affectée (baisse éventuelle de salaire induites par l'application du dispositif d'activité partielle, forte implication des salariés exposés au virus au cours de l'exercice de leurs fonctions...). Pour pallier ce besoin, le gouvernement a, dans l'urgence, remodelé le dispositif de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA) mis en place après la crise des gilets jaunes. Deux principales adaptations notables :

1. il n'est plus exigé désormais de conclure un accord d'intéressement pour bénéficier de l'exonération de charges sociales ;
2. l'employeur peut prévoir une modulation du montant de la prime en raison des conditions de travail liées à l'épidémie de Covid-19.

Plusieurs limites peuvent néanmoins être soulevées quant à l'efficacité de cette mesure. Il est en premier lieu possible d'observer, bien souvent, une volonté d'user du nouveau critère de modulation précédemment énoncé pour exclure les télétravailleurs de son champ d'application. Si cette pratique a effectivement été validée aussi bien par le ministère du travail que par la direction de la sécurité sociale, il est important d'alerter sur le risque de dissension susceptible de survenir au sein de la collectivité des salariés. Beaucoup de télétravailleurs ont fait preuve d'un engagement sans faille durant le confinement et ce, malgré des contraintes logistiques et familiales auxquelles ils étaient confrontés. Une exclusion pure et simple du dispositif pourrait susciter beaucoup d'incompréhension et faire naître des tensions.

Il est ensuite utile de relever le caractère éphémère des effets attachés au versement d'une prime. Certes, l'usage d'un tel dispositif influe nécessairement sur la motivation des salariés. Toutefois, cet effet n'est manifeste qu'à court (moyen) terme et la motivation ainsi suscitée s'étiole rapidement.

Enfin, et cela est compréhensible, nombre d'entreprises demeurent réticentes quant au fait de voir leur trésorerie impactée par une politique de rémunération trop généreuse au regard du manque de visibilité sur les perspectives de la reprise.

Rémunération variable et rémunération différée

Dans ce cadre et plus largement à l'heure où les négociations annuelles sur les rémunérations devront être engagées, les pistes de réflexion relatives aux politiques de rémunération à mettre en place en ces temps de crise doivent donc être élargies.

La rémunération variable est susceptible de constituer, dans ce contexte, un levier intéressant. On pense plus particulièrement ici aux avantages attachés à la rémunération différée qui permet un maintien de trésorerie, tout en associant les salariés à la performance collective. Cette piste est d'ailleurs actuellement particulièrement promue. Des mesures d'urgences visant à décaler le versement de la participation et de l'intéressement jusqu'à la fin de l'année ont ainsi été adoptées pour satisfaire à ce besoin. Par ailleurs, et aux fins de permettre son développement au sein des TPE, il est désormais possible de mettre en place l'intéressement de manière unilatérale, dans les entreprises de moins de 11 salariés dépourvues de délégué syndical ou de comité social et économique.

En tout état de cause, quelles que soient les mesures envisagées, la mobilisation durable des équipes imposera aux entreprises de faire preuve de transparence et de pédagogie. Cela pourrait impliquer, notamment, de travailler à une réévaluation des objectifs de performance aux fins de tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'activité. Bien que l'exercice puisse s'avérer périlleux, cet effort consenti pourrait être l'occasion d'engager de nouvelles réflexions sur les dispositifs favorisant l'engagement des salariés. A cet égard, il convient de garder à l'esprit que la relation "employeurs – employés" intègre également ce que l'on qualifie de rémunération non financière (ou forme de reconnaissance non-financière dans l'entreprise). L'Institut Great Place to Work met en évidence son influence sur l'investissement des collaborateurs. Cette piste ne doit donc pas être négligée, particulièrement en cette période où des négociations compliquées vont devoir être envisagées.

Des accords de performance collective impactant directement ou indirectement la rémunération des salariés afin d'assurer la pérennisation des emplois ont d'ores et déjà été signés dans certaines entreprises dont l'activité a été particulièrement affectée. Un vaste chantier attend donc les entreprises qui devront vraisemblablement, suite à la crise du Covid-19, œuvrer à la refonte de leurs politiques de rémunération.



Séverine Artieres et Elodie Pastor

Ecrit par

Séverine Artieres et Elodie Pastor

Autres articles de l'édition

- Le Conseil national du numérique suggère de permettre aux travailleurs des plateformes numériques de pouvoir désigner des représentants
- Élections TPE : les modalités d'établissement et de contestation de la liste électorale sont modifiées
- Un site de recrutement dédié aux métiers de la RSE et de la qualité de vie au travail
- "Il faut s'attendre à un volume d'embauches très en retrait des années précédentes, voire inférieur aux autres périodes de crise"
- Le versement de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat pourrait être prolongé jusqu'au 31 décembre 2020