

Septembre 2017

DÉCRYPTAGES

Les fiches outils à destination des élus

LES POLITIQUES SALARIALES A L'AUNE DES BENCHMARKS

Les politiques de rémunérations des entreprises privées sont de plus en plus souvent élaborées par des cabinets de conseil en ressources humaines et plus particulièrement en rémunérations. Ces cabinets proposent une méthodologie pour mettre en place et gérer des systèmes de rémunérations de façon harmonisée par métier, secteur d'activité ou au niveau d'un groupe - sans prendre en compte les grilles de salaires fixées dans les conventions collectives.

éthix

37, rue de La Rochefoucauld - 75009 Paris
Tél. 01 58 53 53 00 - Fax. 01 43 49 08 14
www.ethix.fr - courrier@ethix.fr

BENCHMARKS DE RÉMUNÉRATION : LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE...

Les cabinets de conseil en rémunérations proposent une méthode de cotation des postes avec la construction d'une grille de salaires interne, qui tient compte de référentiels de salaires externes. Ces référentiels sont construits à partir de données issues d'un panel d'entreprises ayant participé à des enquêtes de rémunération.

Ces méthodes de gestion des rémunérations sont aujourd'hui généralisées dans les grands groupes internationaux et dans un nombre important d'entreprises de taille moyenne en France. A titre indicatif, près de 900.000 salarié-e-s de plus de 500 entreprises seraient concerné-e-s par la méthode Hay, la plus ancienne et la mieux connue. D'autres cabinets proposent des méthodes approchantes : Towers Watson, Aon/ Hewitt, Mercer, Altedia...

En participant aux enquêtes salariales menées auprès de nombreux employeurs dans un même marché du travail, les entreprises obtiennent l'accès à des statistiques salariales par catégories d'emplois dans une région ou un secteur afin de pouvoir se comparer avec les pratiques d'autres entreprises du secteur ou de la région. Une fois le système mis en place, les entreprises restent « abonnées » aux services des cabinets ; elles communiquent leurs données salariales et peuvent en échange consulter des statistiques (anonymes) par métier, secteur, pays...

Malgré une facture d'entrée très élevée, les cabinets continuent de se rémunérer après les travaux de mise en œuvre, car pour actualiser leurs grilles de salaire, les entreprises clientes doivent s'abonner aux études de rémunération par secteur que réalisent ces cabinets.

... POUR QUEL OBJECTIF ?

Les outils proposés ont pour objectif de permettre aux entreprises de maîtriser leur masse salariale, tout en harmonisant les rémunérations au sein d'une famille de métiers ou d'une filiale à l'autre à l'intérieur d'un groupe, sans prendre en compte les différences culturelles, ni les conventions collectives qui peuvent exister dans les entreprises.

Les systèmes ne tiennent pas non plus compte de

l'ancienneté des salarié-e-s, ni de leurs diplômes. Ils permettent aux entreprises d'attirer et conserver les talents, de fixer les salaires d'embauche et de gérer les revalorisations salariales. Ainsi, la méthode Hay repose sur un système de cotation des postes, avec la construction d'une grille salariale interne, qui tient compte de référentiels « marché », construits à partir d'enquêtes de rémunération du secteur d'activité.

COMMENT ÇA FONCTIONNE ?

Pour coter un poste, on attribue des points « Hay », prenant en compte les compétences nécessaires à la tenue satisfaisante d'un poste. Il ne s'agit pas uniquement de compétences techniques, mais aussi de compétences relationnelles et managériales. Ensuite, on évalue l'initiative/ la capacité de résolution de problèmes que nécessite le poste. Et enfin, on évalue la finalité du poste ou le niveau de responsabilité dans l'organisation.

Il s'agit de coter les postes et non pas les individus qui les occupent. Le plus souvent, les consultant-e-s de cabinets de conseil en rémunérations s'entourent de personnel de la fonction ressources humaines de l'entreprise, créant des comités « Hay ». Les salarié-e-s qui occupent les postes qui vont être cotés ne sont que rarement informé-e-s de la démarche et encore moins leurs représentants. La cotation risque donc d'être subjective, car très éloignée du terrain.

L'étape suivante consiste à construire une grille de salaires (par grade), en tenant compte des référentiels marché, issus d'un panel d'entreprises du même secteur. Pour chaque poste, on détermine une valeur de référence, mais la fourchette peut aller de

20% en-dessous et jusqu'à 20% au-dessus de cette valeur. Ainsi, le système, alors qu'il affiche une visée d'homogénéisation des salaires, permet en réalité une gestion individuelle des rémunérations à l'intérieur de la grille (de 80% à 120% du salaire de référence).

QUELS SONT LES RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE D'UN TEL SYSTÈME ?

La mise en place d'un tel système peut créer des écarts importants de rémunération.

Comme le salaire pour un même poste dans une même entreprise peut varier de 40%, la méthode ne garantit pas l'absence de discriminations salariales en défaveur des femmes, des seniors, des représentant-e-s du personnel, des salarié-e-s qui

sont au service de l'entreprise depuis de nombreuses années...

Les directions peuvent éviter les discussions sur d'éventuelles situations non équitables en les expliquant par les grilles et les référentiels « marché », qui sont rarement partagés avec les salarié-e-s et leurs représentant-e-s.

QUELS SONT LES MOYENS D'ACTION DES REPRÉSENTANT-E-S DES SALARIÉ-E-S ?

Le rôle des représentant-e-s du personnel ne doit pas être réduit à la vérification du respect des minimas conventionnels. Ils doivent notamment pouvoir vérifier et obtenir l'explication d'éventuels écarts de salaire importants. Il est nécessaire de demander des détails quant à la mise en œuvre du système, sur l'échantillon de données « marché » retenu, la méthodologie appliquée et également sur les résultats des entretiens d'évaluation.

De plus en plus d'entreprises déploient des matrices de calcul à l'intention des managers pour simuler les impacts des augmentations. Ces matrices proposent automatiquement un montant d'augmentation corrélé à la note obtenue lors de l'entretien d'évaluation annuelle. Les salarié-e-s doivent rester vigilant-e-s, car les managers peuvent ainsi être tentés d'orienter les entretiens en fonction de la note qu'il faut obtenir pour respecter un budget déjà défini.

Un autre défaut du système concerne les salarié-e-s positionné-e-s en haut de la fourchette salariale, qui risquent de voir leur salaire stagner, même s'ils

ont d'excellents résultats. Pour bénéficier d'une augmentation, il devient indispensable de changer de classification, donc de poste... !

Dans le cadre de la nouvelle consultation du comité d'entreprise sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi, le CE peut se faire assister par un expert-comptable pour réaliser une analyse détaillée des rémunérations dans le cadre du diagnostic de la politique sociale de l'entreprise. L'expert-comptable du comité d'entreprise a accès à toutes les informations qu'il juge nécessaires au bon déroulement de sa mission (c. trav., art. L. 2325-37).

Si l'entreprise a mis en place un système de gestion des rémunérations d'un des cabinets cités, l'expert est en droit de demander des informations sur la méthode utilisée pour la cotation des postes et la construction de la grille des salaires. L'examen de ces éléments peut s'avérer précieux pour détecter les biais d'interprétation qui se cachent souvent derrière ces analyses prétendument objectives.

LA MÉTHODE DE COTATION DES POSTES HAY

Compétences

Connaissances, aptitudes et expériences, quel que soit leur mode d'acquisition, nécessaires pour remplir la fonction de façon satisfaisante

Connaissance : Etendue des connaissances dans le poste

Compétences en management : Compétences requises pour s'organiser, coordonner, piloter et arbitrer en situation opérationnelle

Relations humaines : Capacité à comprendre, influencer, motiver les autres dans les relations entre personnes

Résolution de problèmes

Degré d'initiative et de réflexion que nécessite la fonction pour identifier, analyser et résoudre les problèmes

Niveau de complexité des tâches : La diversité des informations nécessaires à la résolution des problèmes

Importance des problèmes : Niveau de réflexion nécessaire pour rechercher et mettre en oeuvre les solutions aux problèmes

Responsabilités

Contribution aux résultats de l'entreprise ou l'effet mesurable du poste sur les résultats finaux de l'entreprise

Latitude d'action : Degré d'autonomie et capacité à prendre des décisions d'ordre technique, professionnel ou managérial

Ampleur du champ d'action :
Dimension générale du champ d'action du poste

Nature de l'impact : Evaluation quantitative du périmètre d'activités du poste, Evaluation qualitative des activités et leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise
