



La Lettre

Juin 2014

COMMUNIQUER SUR LA REMUNÉRATION, ACTE DE MANAGEMENT PAR EXCELLENCE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Dans de nombreuses entreprises, la rémunération est un sujet tabou. Le thème est très peu abordé entre les différentes parties prenantes : employeur, collaborateurs et managers. Il est même fréquent qu'aucun moment spécifique ne soit formellement prévu par l'entreprise pour échanger sur le sujet : non seulement traiter les aspirations, les interrogations et les inquiétudes qu'il recouvre, mais aussi éclairer et d'enrichir le « contrat » qui lie les salariés et leur employeur. Il s'agit pourtant d'un enjeu prioritaire pour chacun de ces acteurs.

Il y a quelques jours, à l'occasion d'un petit déjeuner organisé conjointement par Identité RH et Adding (voir encart au verso), nous avons affirmé une conviction forte : la communication sur la rémunération peut être utilisée comme un vrai levier de management.

Un enjeu insuffisamment pris en charge

Ces dernières années, certaines entreprises ont adopté une démarche volontariste pour délivrer une information factuelle sur les différentes composantes de la rémunération globale, le plus souvent au travers d'un Bilan Social Individualisé. L'outil est pertinent à condition qu'il alimente la relation managériale. Envoyé au domicile du collaborateur, il perd une grande partie de son impact. Alors que remis au salarié par son manager, qui en explicite le contenu tout en soutenant la politique de rémunération de l'entreprise, il devient de fait un outil de dialogue.

Savoir aborder précisément le sujet de la rémunération est un atout pour le manager dans sa relation avec son équipe. Informé, formé et accompagné par l'équipe RH sur le sujet, il peut ainsi traiter les questions de ses collaborateurs sur l'équité interne, la compétitivité externe des salaires ou les choix structurants de l'entreprise dans le

partage de la valeur ajoutée. En abordant ce sujet complexe qui l'expose à de fortes attentes, il crédibilise son rôle et illustre concrètement ce que peut être le « courage managérial ».

Or une enquête conduite récemment par le Cercle Magellan met en évidence que 66% des DRH considèrent que les managers ne sont pas à l'aise pour expliquer les différentes composantes salariales à leurs équipes, près de la moitié pensant même qu'ils ne sont pas en mesure de soutenir la politique de rémunération. Pourtant à peine 42% des entreprises mettent en place des dispositifs facilitant l'appropriation par les managers de ce domaine sensible.

Comment communiquer sur la rémunération ?

La thématique de la rémunération se pose tout au long du cycle de management (création du poste, recrutement, évaluation, *people review*, risque de départ, etc.). La première étape consiste à formaliser les rôles réciproques des managers et de la DRH. Ce qui permet de clarifier les « zones grises » : le manager peut-il évoquer la rémunération lors d'un entretien de recrutement ? Les RH ont-elles un « droit de veto » sur les décisions d'augmentation ?

La mise en place d'un « *management book* » détaillant en quelques lignes les responsabilités de chacun en la matière, produit par un groupe de travail composé de managers et de l'équipe RH, puis diffusé largement, permet de répondre à la plupart des interrogations sur les rôles respectifs.

Des entreprises vont plus loin, en mettant en place à l'attention de leurs managers des sessions de sensibilisation ou de formation sur ces sujets de rémunération. Certains des projets que nous accompagnons comprennent, par exemple, des séquences qui articulent des séquences à caractère ludique pour appréhender les spécificités de chaque

composante de rémunération, des mises en situation traitant de problématiques complexes à gérer et des cas pratiques permettant de comprendre les arbitrages économiques et le partage de la valeur ajoutée. Un projet en cours pour une banque internationale nous amène à mettre en place un forum d'échange avec des managers sur un mode informel, le « *Compensation & Benefits Coffee* », permettant à l'équipe Rémunération de présenter son offre de services et aux managers de partager leurs pratiques.

Cinq conseils pour communiquer efficacement

Pour mener la communication et engager la mobilisation des acteurs concernés autour de la rémunération, cinq principes sont à prendre en compte :

1. Réinterroger les choix fondant la politique de rémunération : l'entreprise peut-elle dire ce que chaque composante de sa rétribution rémunère ? Quelles sont les composantes qui valorisent respectivement la tenue du poste, la performance individuelle et/ou de l'équipe de travail, le potentiel, le développement des compétences ?
2. Veiller à ce que cette politique de rémunération soit formalisée et transparente. Ce qui n'est pas toujours simple. Pour ne prendre qu'un exemple,

certains groupes sont en capacité d'expliquer que leur structure de rémunération est différente au sein de leurs différentes activités, alors que d'autres hésitent à l'assumer.

3. Clarifier l'objectif que l'entreprise souhaite atteindre à travers cette communication. S'agit-il de promouvoir un nouveau dispositif ? De répondre à un sentiment d'absence d'équité ? De valoriser le niveau réel du package global ?
4. Penser en plusieurs temps distincts le déploiement des actions de communication. Les équipes RH doivent être accompagnées en premier lieu, pour pouvoir prendre du recul sur des dispositifs qu'elles animent au quotidien. La communauté managériale est ensuite ciblée pour garder « un coup d'avance ». Il est ensuite possible de communiquer auprès de l'ensemble des salariés.
5. Générer l'échange. Une communication descendante est rarement efficace. Aborder ce thème suppose de mettre en place un dispositif privilégiant la remontée d'informations par les managers et la création d'espaces de dialogue.

Communiquer sur la rémunération autrement, en responsabilisant les managers, permet à l'entreprise d'atteindre deux objectifs : apporter de la lisibilité à tous et renouveler l'expérience du management.

Identité RH en actions : nos échanges avec les participants avant, pendant et après le petit-déjeuner du 15 mai 2014, sur le thème « Comment faire de la rémunération un vrai sujet de management » :

- * **La politique de rémunération** : « Que rémunère chacune des composantes de la rémunération globale ? Même dans les plus grands groupes, il peut y avoir des confusions sur ce sujet. Disposer d'une politique de rémunération fondée sur des réponses claires à cette question est un atout pour communiquer efficacement. »
- * **Les équipes RH** : « Ce qui est important pour déployer des dispositifs de communication sur la rémunération, c'est la capacité des équipes RH à porter avec pédagogie ce sujet. La question de la maturité de l'organisation sur cette thématique en particulier est une condition de succès. Il faut choisir le bon moment. »
- * **La rémunération globale** : « Parler de rémunération, c'est aborder tout ce qui permet de reconnaître et de rétribuer les contributions individuelles et collectives. C'est donc l'occasion de valoriser des éléments non monétaires, comme les actions de développement (formations diplômantes, accompagnement individuel, etc.). C'est important de mettre en valeur ce type de dispositifs dans lesquels l'entreprise investit. »
- * **Le courage managérial** : « Dans les entreprises confrontées à un enjeu fort en matière de courage managérial, entrer par le sujet de la rémunération en développant les managers sur ce thème est un moyen de réaliser des progrès radicaux. »

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.