



Le benchmarking pour la gestion des salaires

Un instrument nécessaire dans le processus actuel de transformation des entreprises

La globalisation des marchés, marquée par l'internationalisation de la compétition et par l'interpénétration des branches traditionnelles contraint les entreprises à une nouvelle dynamique, caractérisée notamment par la concentration sur les activités essentielles (Core Business), l'externalisation des activités annexes (Outsourcing), l'amélioration des processus (Reengineering) et la simplification des structures. L'ensemble du mouvement est centré sur le renforcement de la création de valeur - dans l'intérêt commun des consommateurs, des collaborateurs et des actionnaires. La transformation des structures de rémunération s'inscrit dans ce mouvement général.

Les entreprises sont engagées dans une course dont l'enjeu est la survie. La liste des décès prouve à l'évidence que la réussite est loin d'être assurée pour tous. Nombre d'entreprises qui paraissaient solides il y a quelques années ont sombré corps et biens, avec des licenciements massifs et de lourdes pertes pour les actionnaires. Un processus de transformation n'est donc pas un luxe, mais une nécessité absolue.

La gestion des salaires est un élément important du processus de transformation, dans la perspective à la fois de la limitation des coûts et de la motivation des collaborateurs. Il est essentiel que le responsable RH fournisse à la ligne les éléments nécessaires à la prise de décision, en présentant une vue d'ensemble du marché, avec les politiques de rémunération des concurrents, et en dégageant les options envisageables, avec les conséquences et les risques. Le rôle du responsable RH est donc d'assurer un benchmarking sérieux, en exploitant les possibilités de comparaisons (voir point 2) et en dégageant les éléments pertinents (voir point 3). Dans cette tâche, l'appui d'un spécialiste peut être précieux, d'abord pour la réalisation d'une enquête - dans un rôle de service -, mais aussi - dans un rôle de conseil - pour l'analyse de toutes les informations recueillies, y compris celles provenant d'autres enquêtes que celles réalisées par le consultant. Ainsi p.ex. Cepec réalise à titre de service spécialisé plus d'une vingtaine de comparaisons de salaires, dans toutes les catégories d'enquêtes (voir schéma 2). D'un autre côté, à titre de consultant pour toute une série d'entreprises, Cepec analyse les résultats d'une bonne vingtaine d'autres enquêtes. D'un point de vue déontologique, il est bien clair que le consultant est lié par le secret professionnel, de la même manière que le service du personnel de l'entreprise.

Dans le contexte actuel, le rôle du responsable RH paraît particulièrement important dans les entreprises étrangères en Suisse. L'importance des charges salariales a été mise en évidence dans plusieurs cas récents, où des entreprises internationales ont envisagé ou décidé d'abandonner leur unité suisse. Comme le niveau des salaires de certaines entreprises étrangères est sensiblement plus élevé que le marché local, parfois jusqu'à 20% et plus, il est indispensable que le responsable RH de ces entreprises réalise un benchmarking sérieux qui présente la situation comparative réelle.

Le manuel Cepec de gestion des salaires traite du benchmarking dans la rémunération. L'article intitulé "le pari de la flexibilité" met en évidence l'intéressement au capital dans le cadre d'une politique de rémunération flexible. Il situe aussi le débat actuel au sujet de la Shareholder Value et plus généralement de la création de valeur dans l'entreprise.