

## Salaires : de l'opérationnel à la stratégie

Octobre 2014

**Trop souvent, les PME disposent d'une politique de rémunération issue de la pratique de tous les jours. Etant donné son importance dans la structure de coûts, elle mérite beaucoup mieux.**

*Propos recueillis par Christophe Roulet*

60% à 70% du total des coûts d'une PME sont en principe directement liés à la rémunération de son personnel. Dans ce contexte, il est évident qu'un tel facteur est déterminant en termes de santé financière et de rentabilité de l'entreprise. La politique de rémunération doit donc contribuer à créer un avantage compétitif, non seulement grâce à un positionnement sur le marché permettant d'attirer et de retenir les compétences professionnelles nécessaires mais également en l'intégrant dans une culture d'entreprise propice au développement des affaires.

Pour déterminer quelle politique appliquer et comment l'optimiser, Alain Salamin, fondateur d'AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne, énumère des questions clés:

- Les éléments: salaire de base et avantages sociaux uniquement? Ou également bonus et stock-options? Quelle est l'importance relative de chaque élément?
- Le marché : où me situe-je par rapport au marché? Dois-je avantager certaines fonctions?
- La structure des salaires: dois-je me baser sur le contenu des postes, ou les caractéristiques individuelles, ou les deux?
- La performance: quelle est la place dévolue à la performance? Plutôt individuelle ou d'équipe ou d'entreprise?



*Alain Salamin,  
fondateur d'AS-HR Consulting  
et chargé de cours à HEC Lausanne*

Tous ces éléments ont leur importance afin de disposer de toute la souplesse voulue dans la politique salariale de l'entreprise. Or au sein des PME, celle-ci relève généralement d'une somme de décisions pragmatiques quotidiennes pas toujours cohérentes. Pour être efficace, une politique de rémunération doit donc sélectionner parmi ces différents critères lesquels sont les plus pertinents dans le cas particulier de l'entreprise.

### La flexibilité avant tout

Pour Alain Salamin, deux critères sont essentiels pour optimiser une politique de rémunération.

- Les dirigeants d'une PME devraient prendre un peu de recul afin de déterminer sur quoi repose l'entreprise, quelles sont ses valeurs et comment leur politique salariale peut les renforcer. Une aide externe est la bienvenue dans la mesure où, souvent, ces petites structures ont un département de ressources humaines peu, voire pas du tout représenté. Dans la pratique, la politique salariale relève encore trop souvent de l'opérationnel et non du stratégique. C'est pourquoi un œil neutre, externe à la hiérarchie en place, peut s'avérer une bonne solution. Car si les outils salariaux sont relativement faciles à copier, il est en revanche nettement plus difficile de les mettre en résonance avec la culture et la réalité des affaires de l'entreprise.
- En cas de coup dur, le réflexe des PME est de réduire leurs frais, ce qui est tout à fait légitime. Mais si leur politique de rémunération est constituée de coûts fixes uniquement, ce qui est souvent le cas, elles se voient souvent contraintes de licencier. Davantage de flexibilité dans la gestion de la masse salariale permet d'éviter ce type de décisions. Une solution pourrait alors consister à intéresser, non pas les individus, mais plutôt les équipes d'une entreprise à ses performances pour une partie de la rémunération. Cela permet de faire fluctuer la masse salariale en fonction de la conjoncture et de donner aux collaborateurs plus de visibilité sur les résultats de la société, ce qui représente un facteur de motivation.

### Accès directs

Sélectionnez

### Contactez un conseiller

- Par téléphone  
Point Contact Entreprises  
**0844 228 228**  
ou 021 212 10 00  
Lu-Ve, 8:00 - 18:00
- [Par e-mail](#)
- [En agence](#)