



Pascal POIGET,
Fondateur ASYMPTEO



Nathalie GATEAU,
DRH France GUNNEBO



Patricia SAMY
C&B Senior Manager, Membre ORAS,
Consulting firm&company



Sébastien MODAT, Responsable
Marketing Offres et Partenariats
SODEXO Chèques et
Cartes de services



Sylvie LEGREZ-CARRE,
Directeur Rémunération & Avantages
Sociaux VEOLIA ENVIRONNEMENT



Bruno LIGER BELAIR,
Directeur Commercial Grandes
Entreprises

RÉTRIBUTION & COMMUNICATION : Conjoncture économique inédite et nouveaux enjeux, Comment communiquer ?



Article rédigé par
Pascal POIGET,
Fondateur ASYMPTEO

Pour cette 3^{ème} édition, Patricia SAMY, C&B Senior Manager et membre ORAS depuis de nombreuses années, introduit et anime le débat sur la communication en termes de rémunération. Elle souligne combien les résultats du Baromètre ORAS ASYMPTEO sur la fonction rémunération mettent en avant le besoin, pour les responsables rémunérations, de communiquer dans une

conjoncture incertaine, inédite, avec de nouveaux enjeux : « C'est faire adhérer l'ensemble des équipes en conciliant à la fois l'humain et le financier sur un projet d'envergure. »

Qu'ils soient C & B, DRH ou experts, de nombreux témoignages ont illustré les réponses des intervenants qui ont débattu de ces questions avec chaleur et conviction.

Vers des informations plus fiables et plus claires

Bruno LIGER BELAIR, Directeur Grandes Entreprises du récent groupe MALAKOFF MEDERIC, fusionné il y a tout juste 6 mois, qui représente 6.500 salariés et intervient sur trois domaines essentiels d'activités : la retraite complémentaire (numéro un en France), la prévoyance et les frais de santé et enfin la retraite supplémentaire ou retraite salariale. Face à la difficulté de communiquer, en tant que fournisseur d'une partie des produits répercutés sur les salariés des entreprises, MALAKOFF MEDERIC estime avoir un rôle d'accompagnement et un devoir d'aide sur ces outils, avec des efforts à faire en communication et en mise à portée de domaines abscons. Par exemple, une obligation qui pèse sur l'employeur, quand il y a la mise en place d'un contrat frais de

Les MATINÉES de la revue RH&M

En partenariat avec malakoff-médéric

santé, de fournir une notice d'information à ses salariés, est reprise à son compte par l'organisme assureur : cette notice reprend l'intégralité de ce qui est prévu dans le contrat, car, dans le cas contraire, l'assureur prend un risque important ; l'organisme est donc partagé entre la nécessité d'une communication fiable juridiquement et celle de livrer un document lisible. La solution de MALAKOFF MEDERIC est de créer deux notices d'informations : une notice illisible mais juridiquement idoine et une autre mise accessible à tout lecteur, colorée, avec des exemples chiffrés, de manière à ce que tout salarié comprenne le produit dont il bénéficie. L'importance de la communication en temps de crise, tout ce qui est outil de rémunération parallèle et la communication sur ces outils a d'autant plus d'importance : les salariés en temps de crise ont besoin d'être encore plus rassurés et ont besoin d'avoir des informations fiables, claires, compréhensibles. D'où l'effort que les fournisseurs prennent à leur charge et le lancement, chez MALAKOFF MEDERIC d'un autre sujet traité de façon industrielle : les BSI (Bilans Sociaux Individuels), dans un langage accessible aux salariés.

Diffuser une information lisible

Sylvie LEGREZ-CARRE est Directeur rémunération et avantages sociaux dans le groupe VEOLIA. Ce groupe de 350.000 personnes pour 35 milliards d'euros de chiffre d'affaires, connaît une très grande décentralisation avec quatre divisions que sont propreté, énergie, eau et transport, qui ont chacune la taille d'une société du CAC



Allocution d'ouverture par Hugues HUET,
DRH Adjoint malakoff-médéric

40 et qui, très autonomes, ont le fonctionnement d'une confédération. Elle intervient sur de très gros projets, « l'intérêt majeur de la communication étant de créer de la cohésion et du sentiment d'appartenance avec des entreprises de cultures extrêmement différentes. » Pour Sylvie LEGREZ-CARRE, il s'agit de gérer différents axes d'approches selon la catégorie de personnes avec laquelle on veut communiquer : les salariés, la Direction Générale ou l'externe. L'angle d'attaque ou l'approche vont être radicalement différents selon la population à laquelle on s'adresse. Pour les salariés, on va simplifier des données techniques pour les rendre compréhensibles en expliquant les termes techniques avec des mots de tous les jours. S'appuyant sur des travaux rendus à l'AMF à propos de la simplification des documents donnés aux salariés, elle en a proposé une vulgarisation d'un lexique financier. Les conséquences d'une mauvaise communication dans un groupe étant la perversion des relations avec les salariés, son enjeu majeur est de communiquer auprès des salariés, indépendamment du BSI qui est presque une communication institutionnelle, formelle. Pour répondre à : « Moi, salarié, quand je vais faire mes choix, quelles sont les conséquences de mes choix ? ». Comment communiquer mieux en interne ? La première difficulté, c'est d'atteindre les

salariés : dans son groupe, 110.000 personnes sur la France, réparties sur 3.200 points, dont une grosse partie, salariés non qualifiés, n'a pas accès aux outils intranet. C'est donc travailler sur l'Internet, des réseaux et des relais (400 personnes) pour faire aussi bien un flash info, des documents officiels, le projet de BSI envisagé pour avoir les commentaires et les retours des salariés ou des documents envoyés par certains prestataires. Cette utilisation de réseaux alternatifs et la diffusion de l'information sont au moins aussi importantes que le mode de communication choisi. La deuxième difficulté, c'est que même quand on veut atteindre les salariés, être expert et non un communicant suppose recourir aux experts en communication pour donner une vraie dynamique et donner l'envie aux salariés de lire les documents. Et



Delphine LANCEL, Directrice du GROUPE RH&M

S y l v i e L É G R E Z - C A R R E d'exprimer avec passion combien « le BSI, qui communique essentiellement sur les coûts, ne communique pas sur l'un des éléments essentiels : la qualité de vie, qui passe par des éléments qui ne sont pas des éléments de coût. C'est peut-être le bon moment pour communiquer sur ces sujets... »

Faire preuve de proximité

Sébastien MODAT est Responsable marketing offres et partenariat, de SODEXO chèques et cartes de services, filiale française de SODEXO, restauration et facility management, leader mondial dans ses activités et, avec le CESU, le chèque restaurant et le service comme la conciergerie, s'occupe de la gamme de solutions avec des distinctions par segments. C'est, à son avis, clairement au fournisseur d'épauler les services rémunérations sur les actions de diffusion auprès des gestionnaires dans l'entreprise et auprès des salariés. Très souvent, il s'agit de fonctionner en équipe projet avec un C&B, un responsable SIRH et différents managers. Les périphériques de rémunération, sur des sujets types CESU où l'adhésion des salariés étant facultative, il y a obligation de communiquer de manière importante, car il en va de l'intérêt et de la survie des dispositifs. Il s'agit donc de transformer la nécessité en opportunité pour les RH de prendre la parole, avec plus de légèreté et plus de chaleur dans la communication plus que sur de l'épargne retraite et la prévoyance ; et, être sur des avantages du quotidien, cela

permet d'être visible. 3 grands enjeux se détachent : économique, capital humain (équilibre personnel/ professionnel, guerre des talents...) et pédagogie. Sébastien MODAT ajoute « En temps de crise, il y a des opportunités en substitution d'une augmentation prévues sur des besoins les



plus fondamentaux pour les salariés. Pour impliquer aussi les partenaires sociaux et profiter de ces outils pour valoriser son image. C'est une évolution de notre métier qui s'opère, où l'on réfléchit non plus dans une optique B to B, mais directement au salarié consommateur avec des offres préférentielles de plus en plus fidéli-santes. » Miser sur la proximité, sur la quotidienneté et s'engager dans la durée sont donc les nouvelles données de la communication. D'où une catégorisation dans les solutions trouvées pour gérer des communications différenciées.

Gérer la spécificité française dans un contexte mondial

Nathalie GATEAU est DRH France de GUNNEBO, groupe suédois qui a acheté en France la société FICHET BAUCHE, dans le domaine de la sécurité. La rémunération étant le nerf de la guerre dans l'entreprise, puisque dans les sociétés de service, cela représente entre 70 et 90 % des coûts rend pour elle l'exercice d'autant plus difficile. Elle a expérimenté le fait de comparer un bulletin de salaire français et un bulletin de salaire suédois soit quarante lignes pour le bulletin français contre dix lignes pour le bulletin suédois, alors qu'il y a le prélèvement fiscal sur le bulletin ! La spécificité française mondiale, c'est donc pour elle « la complexité à la française, une impossibilité structurelle de faire simple ». Et de noter que, par ailleurs, syndicats comme salariés continuent à penser et privilégier rémunération fixe au détriment d'autres avantages plus vendeurs. Sans oublier de montrer qu'entre C&B et personnes de la communication, les échanges ne sont pas simples, ce qui ne facilite pas la déclinaison d'une poli-



tique de rémunération auprès de 1.300 personnes en cascade. Nathalie GATEAU souligne aussi combien les jeunes et les nouvelles générations sont en attente d'une bonne rémunération et d'un équilibre de vie ; d'où, par rapport au contexte, une certaine fierté de la part des salariés qui appartiennent à une entreprise qui pense long terme. Et de pointer la différence entre la culture suédoise et française en insistant combien la qualité de vie participera, dans un contexte difficile, à la rétention des talents.

Devenir inventif

Pascal POIGET est fondateur ASYMPTEO qui intervient exclusivement sur des enquêtes de rémunération spécifiques et sur la communication en rémunération. L'un des nouveaux concepts qui ressort aujourd'hui est d'avoir une vision complètement globale tout en prenant en compte les critères liés au local. Aujourd'hui deux types d'entreprises coexistent : les entreprises qui ne communiquent pas du tout sur la rémunération, d'autres qui le font via le BSI ou d'autres outils. La difficulté pour le C&B aujourd'hui qui est déjà juriste, fiscaliste et statisticien, c'est de communiquer, alors que la créativité n'est pas forcément le corollaire de la rigueur exigée par ailleurs.

Communiquer auprès des salariés, c'est surtout respecter quelques règles : que la communication ne semble pas trop onéreuse, la remarque des salariés étant alors de remplacer les outils de communication par... des augmentations ! Régler le curseur pour que des sujets complexes et techniques ne deviennent non pas faciles, mais lisibles. Ne pas enfermer la communication dans un cadre rigide, mais faire preuve d'adaptabilité et de flexibilité face à tous types de populations. Et d'ajouter « En termes de communication, on se trouve aujourd'hui à un vrai tournant : l'exercice de communication va être plus difficile et la pédagogie va devoir céder parfois le pas à l'explication d'une rémunération moindre. Les BSI des années précédentes, qui valorisaient de nombreux bénéfices en augmentation, vont devoir revêtir un nouveau visage, avec des discours adaptés, différents. » D'où la nécessité d'être plus inventif, plus percutant, plus lisible et donner plus d'outils au manager pour répondre au salarié qui aura une rémunération moindre que les années précédentes. Et Patricia SAMY de conclure, avec de nombreuses réactions de l'assistance sur le déploiement de la communication et l'adhésion nécessaire du top management. ■