

Une grille de salaire, pour quoi faire?

Entreprise / RH / Management / Rémunération et salaire / Par [Thibaut Thollier](#) publié le 04/05/2016 à 05:00



Donner le bon salaire au bon profil. Voilà l'objectif de la mise en place d'une grille de salaires. Pourtant, toutes les entreprises ne s'y plient pas forcément. Voici quelques conseils pour réussir cette étape importante.

À quoi peut bien servir une grille de salaires ? Si toutes les entreprises n'en possèdent pas, elles ne peuvent nier l'importance de l'outil pour mener une politique de rémunération équitable et pertinente entre les salariés. "Une grille salariale, c'est un document souvent sous forme de tableau qui précise l'échelle des salaires dans une organisation donnée", explique François Moret, directeur Grands comptes chez Hays Group.

Renoncer au fait du prince

Si de plus en plus d'entreprises y ont recours, notamment celles de plus de 500 salariés, les PME rechignent encore à se lancer. "Deux raisons expliquent cela, poursuit François Moret. Il y a une forme de tradition culturelle à vouloir maintenir une forme de confidentialité autour des questions salariales et un manque d'expérience. Mais quoiqu'il en soit, je leur recommande de s'y résoudre rapidement."

Pour François Enius, consultant et coach en gestion du changement, les blocages des dirigeants de PME sont liés à la taille même de la structure. "Dans une petite entreprise, on peut presque mettre le nom d'un salarié face de chaque catégorie inscrite dans la grille. Certains peuvent donc se sentir ciblés, commente-t-il. Mais le frein psychologique principal du dirigeant, c'est souvent la peur de perdre sa liberté de décision en matière salariale en ouvrant le débat au sein de l'entreprise. Le processus oblige à renoncer un peu au fait

La grille salariale serait donc un enfermement? "D'une certaine façon, oui, répond François Enius. C'est évidemment une contrainte, mais elle permet surtout au dirigeant de se sentir beaucoup plus à l'aise sur la question de la rémunération, c'est un véritable outil de management."

Un travail de longue haleine

En effet, la mise en place d'une grille ne laisse rien au hasard. "Les choses se déroulent en plusieurs étapes, explique François Moret. Le dirigeant commence par réunir un comité de rédaction qui rassemble des responsables RH, les dirigeants, des responsables opérationnels et des représentants du personnel", pointe le spécialiste. Ensuite, le comité devra établir un planning précis de ses tableaux afin d'élaborer cette grille au début de l'année fiscale, qui est le moment le plus propice.

"Le travail se poursuit par un mapping complet des effectifs de la société et des différentes rémunérations en vigueur, continue François Moret. Pour le réaliser, il faut retenir des critères précis comme le niveau d'études, la catégorie, le détail du poste..."

Il convient évidemment d'avoir aussi une vision externe, de connaître les niveaux de rémunération pratiqués dans les entreprises d'un même secteur et de taille équivalente. "Ce chantier peut-être très long, surtout quand il y a beaucoup de collaborateurs, prévient François Enius. Parce qu'il faut tenir compte de toutes les exceptions et que la réalité a parfois du mal à entrer dans une petite case." Un accompagnement par des experts extérieurs capables de collecter et d'analyser les fiches de postes peut être utile.

Mieux justifier la politique salariale

Une fois menée, cette tâche ambitieuse permet d'atteindre une forme de transparence interne sur la délicate question de la rémunération. Et ceci est précieux. "Dans une entreprise, les managers intermédiaires sont régulièrement confrontés à des demandes liées au salaire, pointe François Enius. Pouvoir s'appuyer sur une grille permet de répondre de façon précise et de se justifier."

LIRE AUSSI >> [Salaire: que répondre aux mécontents?](#)

L'outil aide également à repérer et à combler les injustices et les éventuels décalages de rémunération entre les collaborateurs. "Il faut tendre à une homogénéisation des salaires pour chaque fonction afin de limiter au maximum les conflits entre les salariés", avance François Moret. Charge également au dirigeant de réfléchir aux solutions destinées à corriger ces inégalités. "Il faut envisager la mise en place de palier et de plafond pour les salaires, en fonction des professions", conseille-t-il.

L'expert appelle les chefs d'entreprise à veiller notamment aux inégalités salariales entre hommes et femmes. "Trop de femmes continuent encore trop souvent de se brider au moment de leur négociation salariale, commente François Moret. La grille salariale doit permettre de combler les retards qui subsistent encore en la matière."

Un outil appelé à évoluer

Que se passe-t-il si un chef d'entreprise veut recruter un candidat dont la rémunération excède la grille ? "Il faut rajouter une ligne, répond François Enius. Et faire évoluer le document pour qu'il colle à la réalité de l'entreprise, sinon à quoi bon fixer une règle..."

De toute façon, une grille salariale se doit d'évoluer. "Elle doit suivre le coût de la vie, la santé de l'entreprise et l'évolution des métiers..., et ne pas rester figée, complète François Enius.

Le tout en regard, bien entendu, des évolutions individuelles, car il faut l'envisager au coeur d'une grande politique de rémunération. "Le manager doit faire un point annuel sur la rémunération et les désirs d'évolution du salarié, conseille François Moret. Ce rendez-vous a deux objectifs : éviter que la discussion ne soit sans cesse mise en avant par l'employé et permettre à ce dernier de se sentir écouté." Sinon, gare aux problèmes...