COMPENSATION & BENEFITS

Dossier spécial

FONCTION C&B UNE FONCTION POLYVALENTE ET STRATÉGIQUE

GERESO
FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

La fonction C&B – Aujourd'hui et hier

Étude 2013/2023 effectuée par l'autrice.

À la suite d'une récente analyse du réseau LinkedIn en décembre 2023, j'ai actualisé le profil Compensation & Benefits sur le marché actuel, revisitant mes données de la première édition de mon ouvrage sur le sujet en 2013. L'échantillon, extrait du réseau LinkedIn, se compose de profils filtrés avec le critère « Compensation & Benefits » (145 personnes en 2023, comparées à 180 en 2013 sur Viadeo et LinkedIn de l'époque). Ces individus sont enregistrés sur ce réseau et occupent actuellement un poste en C&B, principalement en France, bien que le champ d'action puisse être international.

Une constance observée est que cette fonction demeure prédominante au sein des grandes entreprises, représentant 95 % en 2023 comparé à 97 % en 2013.

L'analyse actuelle révèle également que 46 % des contacts ont suivi une formation en ressources humaines avant d'accéder à cette fonction, principalement un Master 2 RH, contre 40 % il y a 10 ans. Ces profils présentent généralement un niveau d'études élevé, avec seulement 7 % détenant un diplôme équivalent à BAC + 3 ou inférieur.

Plus de la moitié, soit 54 % de la population étudiée en 2023 (contre 51 % en 2013), occupe un niveau de poste managérial. En revanche, la séniorité des profils a évolué, avec 31 % de l'échantillon actuel détenant un titre de « Director » ou de « VP », et 49 % ayant plus de 10 ans d'expérience en C&B. 41 % des profils ont consacré l'intégralité de leur carrière à la fonction C&B, la population totale de l'échantillon montre une moyenne d'ancienneté à 10,24 ans.

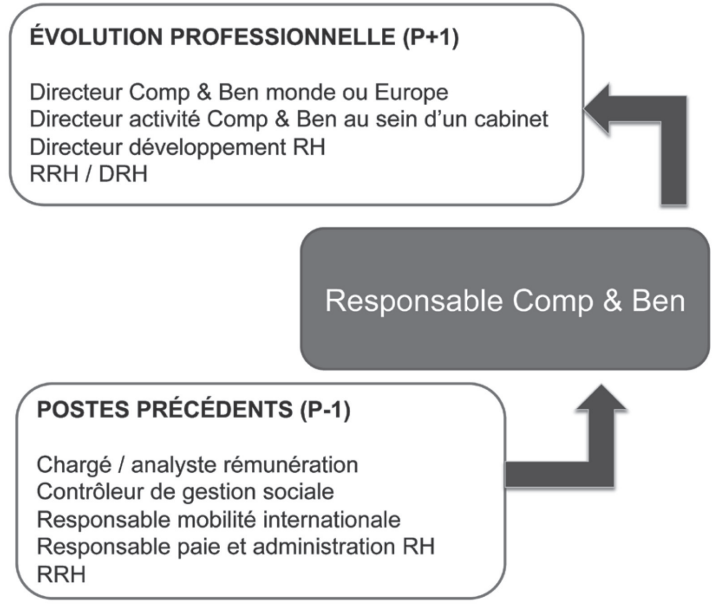
L'échantillon reflète une féminisation de la fonction, avec 63 % de femmes parmi les profils filtrés. Dans les postes de direction (Directeur ou Vice-président), la proportion de femmes atteint tout de même 48 %, dépassant la moyenne nationale où les femmes représentent 26 % des emplois de direction dans le secteur privé (INSEE, 2022).

En notant que certains professionnels du terrain acquièrent un diplôme de M2 RH ou un MBA en C&B au cours de leur carrière pour intégrer cette fonction, il est intéressant de se questionner sur la perception de la fonction

C&B comme une fonction de fin de carrière pour les RRH ou les responsables de contrôle de gestion sociale/Paie. S'agit-il d'une reconnaissance ou d'un moyen d'optimiser la rémunération ? La fonction exige-t-elle en premier lieu une expérience opérationnelle en tant que responsable RH ou une expérience en tant que consultant C&B en cabinet ?

En reprenant le référentiel de l'APEC d'il y a 10 ans, on observe apparemment une continuité dans les parcours de carrière.

Fig. 0.1 - Mobilité d'après le référentiel APEC 2013



Avant d'explorer plus en détail la fonction Compensation & Benefits (Comp & Ben), plongeons brièvement dans son histoire, marquée par des évolutions significatives ayant sculpté son rôle et son importance au sein des entreprises.

ÉVOLUTION HISTORIQUE DE LA FONCTION COMPENSATION & BENEFITS

De la gestion rudimentaire à la professionnalisation stratégique

Avant la révolution industrielle, les départements dédiés aux ressources humaines, particulièrement à la gestion des rémunérations et avantages sociaux, étaient rares. La gestion du personnel se limitait au recrutement, la rémunération se réduisait à une paie supervisée par la direction, et les avantages sociaux étaient à peine esquissés. Même à cette époque, la gestion du personnel cherchait à harmoniser les ressources avec les emplois, jetant les bases de la motivation des collaborateurs et de la flexibilité des rémunérations.

Au XIX^{e} siècle, l'intitulé d'emploi émerge, introduisant la pesée des emplois pour évaluer et classer les postes, précurseur des méthodes actuelles. Le taylorisme lie étroitement rémunération et rendement. Dans les décennies suivantes, diverses théories de la rémunération émergent, de la vision classique à celle de Keynes, mais la gestion reste principalement entre les mains des dirigeants.

La fonction de Compensation & Benefits manager se formalise aux États-Unis dans les années 1950, visant à aligner les politiques de rémunération sur les objectifs stratégiques. Pleinement émergée en France dans les années 80, elle gagne en importance dans les années 2 000 avec l'adoption des normes IFRS. L'évolution de l'épargne salariale, l'importation de modèles américains, la montée en puissance de la rémunération variable, et l'introduction de plans de stock-options contribuent à la professionnalisation. Les grandes entreprises abandonnent les modèles traditionnels pour des approches individualisées, flexibles et compétitives. Avec la mondialisation, la fonction C&B s'adapte à la gestion des rémunérations à l'échelle internationale. Les entreprises font face à des défis uniques liés à la diversité des pratiques, des règlementations et des attentes culturelles.

Les technologies de l'information révolutionnent la gestion des données de rémunération. Les C&B managers développent des compétences en informatique, utilisant l'intelligence artificielle pour une gestion plus éclairée. L'attention accrue à l'équité dans la rémunération conduit à des pratiques plus transparentes et équitables, mettant l'accent sur la communication ouverte et la justification des décisions. Les évolutions règlementaires et

comptables impactent la fonction Comp & Ben, nécessitant des ajustements constants. La RSE devient centrale, obligeant les C&B managers à intégrer des considérations éthiques et sociales dans la conception des politiques, alignant une rémunération sur les valeurs de l'entreprise.

DANS LES COULISSES : LE POSTE ET LES COMPÉTENCES

Au sein de l'entreprise, la fonction Compensation & Benefits (Comp & Ben) occupe une position centrale, intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et inscrite dans la stratégie des Ressources Humaines (RH). La dimension du poste du Responsable C&B varie en fonction de la taille de l'entreprise et de sa volonté d'incorporer une dimension C&B dans sa stratégie ou pas.

Le rôle du Responsable Compensation & Benefits (Comp & Ben) inclut des responsabilités couvrant l'ensemble du spectre de la rémunération et des avantages sociaux. Souvent aux premiers abords, le poste revêt une dimension de contrôle et d'alignement des politiques RH/C&B avec les objectifs de l'entreprise. Il englobe également l'analyse, la conception d'outils, et la création de programmes Comp & Ben, tout en fournissant des données tant internes qu'externes.

La dimension du poste est intrinsèquement liée à la centralisation des processus au sein d'un centre d'expertise, d'un département au budget et aux effectifs consacrés aux activités Comp & Ben. De plus, la portée géographique et la complexité des activités de l'entreprise influent significativement sur la dimension du poste et sa participation au comité de direction. Il est un fait que la fonction C&B demeure principalement ancrée dans le domaine des RH et ces fonctions sont reprises par le DRH si le poste de responsable C&B n'existe pas.

C'est cependant (aux vues de l'étude présentée en introduction) une fonction montante et de plus en plus intégrée dans les instances stratégiques.

Je vous propose d'une revue plus détaillée du contenu de poste avant de voir les compétences requises. Ces informations n'ont pas énormément changé depuis mon ouvrage précédent à part l'augmentation de la prise en compte des risques dans les prévisions ainsi que la gestion du passif social. Cette fonction va se trouver également dans la tourmente et la révolution IA et ce point méritera de s'y attarder en fin de ce chapitre. Nous sommes également en pleine renégociation des accords de télétravail et cet

élément, partie prenante de la rémunération globale, peut faire bouger les lignes avec l'évolution des technologies sur la définition du travail et donc de la rémunération.

Le contenu de poste

Le Responsable C&B incarne ainsi une fonction complexe, alliant expertise technique, stratégie RH, et adaptation aux évolutions sociétales et légales.

Politique salariale

Le Responsable C&B joue un rôle central dans la définition et la mise en œuvre de la politique salariale de l'entreprise. De la révision annuelle des salaires à la proposition de budgets d'augmentation, il est impliqué dans la gestion des négociations annuelles obligatoires (NAO) et conseille les managers sur les politiques de rémunération, veillant à l'équité interne.

Il assure une veille concurrentielle constante en matière de politique de rémunération, participant à des enquêtes, établissant des benchmarks, et implémentant le pricing des postes pour maintenir la compétitivité externe.

Politique de rémunération variable

Le Responsable C&B définit et met en œuvre la politique de rémunération variable individuelle et collective, du paramétrage des systèmes à la gestion des plans d'épargne salariale, en lien étroit avec la performance et la stratégie de l'entreprise

Politique des avantages sociaux

Il élabore la politique des avantages sociaux, couvrant la protection sociale complémentaire, les avantages en nature, et d'autres dispositifs visant à améliorer le bien-être des collaborateurs. Cela inclut la gestion de la mutuelle, de la prévoyance, et des dispositifs d'épargne retraite.

Gestion de la masse salariale

En collaboration avec le département financier, le Responsable C&B assure le suivi et le calcul de la masse salariale, en amont des sessions budgétaires et pendant les négociations annuelles. Il analyse les écarts et propose des recommandations budgétaires.

Rémunération des dirigeants

Il veille à la conformité et au suivi de la rémunération des dirigeants, exerçant cette tâche avec discrétion et éthique.

Politique de mobilité

Le Responsable C&B peut contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de mobilité nationale et internationale. Il fournit des données et des recommandations pour la gestion de la protection sociale des collaborateurs en mobilité, évaluant les risques associés.

Le champ d'action du Responsable Compensation & Benefits (Comp & Ben) s'étend bien au-delà des contours stricts de sa fonction, témoignant de la nécessité d'une expertise multidimensionnelle. Nos études et entretiens révèlent que ce poste peut englober d'autres domaines exigeant des compétences similaires, telles que les chiffres, l'informatique, et le droit social.

Le Responsable C&B peut contribuer au développement d'outils informatisés pour la gestion des ressources humaines, façonnant ainsi une politique de Système d'Information des Ressources Humaines alignée sur la stratégie RH de l'entreprise.

Fort de ses connaissances approfondies des systèmes de rémunération, le Responsable C&B peut être sollicité pour superviser la gestion de la paie. Cela implique souvent une participation non exclusive à ses responsabilités Comp & Ben, nécessitant le soutien d'une équipe administrative solide.

Les compétences analytiques du Responsable C&B le conduisent parfois à définir et mettre en place le contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise. La gestion de la masse salariale, préalable à l'élaboration de la politique salariale, est un terreau fertile pour cette désignation « d'office ».

La fonction de Responsable C&B est intrinsèquement liée à la stratégie globale de l'entreprise, notamment dans le cadre du soutien aux processus de changement. Pour conseiller efficacement et recommander des outils de rémunération motivants, le responsable C&B doit effectuer des audits approfondis des systèmes de rémunération et des avantages sociaux. Il vise à garantir l'équité et la compétitivité de la stratégie Comp & Ben, harmonisant les processus pour optimiser l'efficacité des systèmes de rémunération.

La communication joue un rôle crucial. Le Responsable C&B doit habillement communiquer sur les éléments de la politique de rémunération et des avantages sociaux aux managers, aux collaborateurs, et aux instances représentatives du personnel, grâce à des plans de communication soigneusement élaborés. Il s'assure ainsi de la compréhension des attentes des collaborateurs par le biais d'enquêtes de satisfaction et, le cas échéant, met en place des plans de formation ciblés pour renforcer l'adhésion.

En somme, le Responsable C&B incarne un rôle d'expert, de conseiller, et de communicant. Sa collaboration étroite avec les différents départements de l'entreprise le positionne comme un acteur essentiel, participant activement aux comités de rémunérations en l'absence d'un directeur C&B ou en collaboration avec le DRH.

Positionnement stratégique de la fonction C&B

La position du Responsable Compensation & Benefits (Comp & Ben) est caractérisée par son intersection entre la Direction des Ressources Humaines, la Direction Financière, et la Direction Juridique.

Rattachement au sein de la DRH

Toutefois, la plupart du temps, la fonction est rattachée à la Direction des Ressources Humaines. Il peut être épaulé par un collaborateur ou une petite équipe. Dans certaines configurations, il peut également être placé au sein d'une direction propre, avec un lien hiérarchique direct au Directeur C&B s'il existe en tant que fonction distincte au sein de l'entreprise.

Structures et Localisation

Le métier de C&B peut s'exercer dans diverses structures. Lorsqu'il opère au siège social d'une entreprise, le Responsable C&B prend en charge la politique de rémunération pour l'ensemble du groupe, et dans ce cas, il peut être rattaché à la Direction Générale.

Collaboration Interdépartementale

Quelle que soit la configuration, le Responsable C&B travaille en étroite collaboration avec plusieurs départements, notamment les départements des Relations Sociales, de la Mobilité, et du Recrutement. Cette collaboration transversale garantit une intégration cohérente de la politique de rémunération avec d'autres aspects clés des ressources humaines.

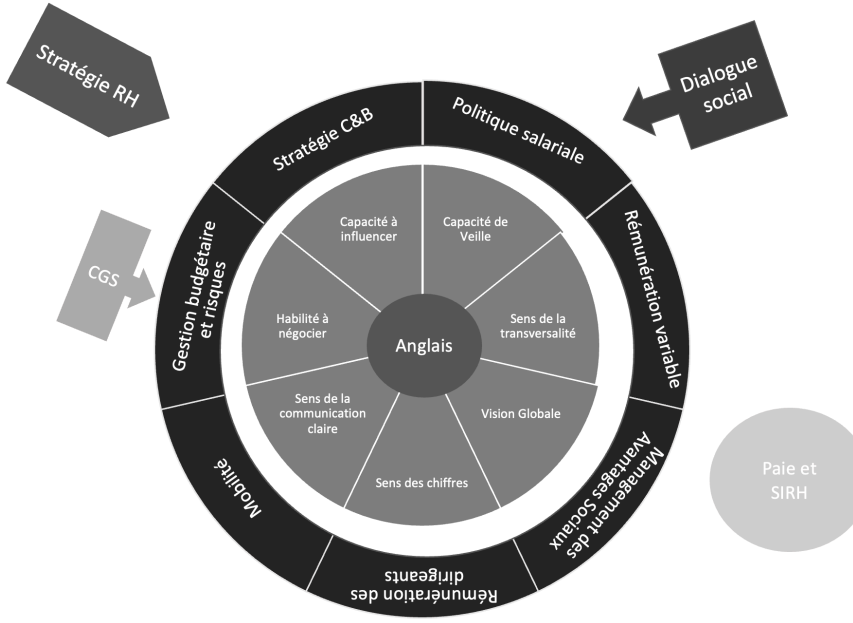
Environnement de Cabinet d'Études

Dans le cas où le Responsable C&B exerce ses fonctions au sein de cabinets d'études, il sera généralement rattaché au Manager d'Activité Comp & Ben. Cette structure particulière offre une perspective externe, permettant au professionnel d'apporter son expertise à diverses entreprises clientes.

Dans tous les scénarios, le Responsable C&B évolue dans un environnement où la collaboration et la communication avec différents départements sont essentielles pour garantir une stratégie de rémunération alignée sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Le référentiel de compétences

Fig. 0.2 – Le référentiel de compétences du responsable Comp & Ben



Le responsable Compensation & Benefits (Comp & Ben) doit posséder une connaissance approfondie de la structure des rémunérations et exceller dans l'analyse des données salariales. Il pilote efficacement la masse salariale en maîtrisant la pesée des postes, l'évaluation, et la classification. Ses

compétences s'étendent à la méthodologie des enquêtes de salaire, à la gestion de l'épargne salariale, et à la fiscalité.

Le candidat idéal doit avoir des compétences financières, notamment dans l'établissement d'indicateurs financiers et le suivi de la performance. En tant que partie intégrante des RH, il maîtrise la gestion des talents, les entretiens de recrutement, la cartographie des métiers, et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Une connaissance approfondie de la législation, des compétences en négociation avec les instances représentatives du personnel, et la gestion des collaborateurs expatriés sont également nécessaires.

Des compétences avancées en informatique et statistiques, une compréhension de la macroéconomie, et la maîtrise de l'anglais pour les interactions internationales sont requises. En résumé, le candidat idéal allie une expertise approfondie en rémunération, finance, RH, droit, informatique, et statistiques, démontrant sa capacité à gérer de manière holistique la fonction Comp & Ben.

Sur le plan des compétences interpersonnelles, le responsable C&B excelle dans la communication, l'éducation, l'écoute active, la gestion du stress, la persuasion, la stratégie, et l'analyse. Doté d'un esprit synthétique, il excelle dans la transversalité et garantit la confidentialité nécessaire en tant que gardien d'informations sensibles sur les rémunérations des collaborateurs. En résumé, il combine des compétences essentielles pour assurer une gestion optimale des aspects sensibles de la rémunération au sein de l'entreprise.

ÉVOLUTION DES INTITULÉS DANS LA FONCTION C&B

Le paysage professionnel de la gestion de la rémunération et des avantages sociaux a évolué avec l'émergence de divers titres de postes tels que « Responsable Rémunérations & Avantages Sociaux », « Compensation & Benefits Manager », ou encore « Responsable Rémunération et Avantages Sociaux ».

Selon l'étude décrite en début de livre, les titres les plus courants sont toujours comme il y a 10 ans « Responsable Rémunérations & Avantages Sociaux », suivi de près par « Compensation & Benefits Manager » et « Responsable (ou Directeur) Rémunérations. Dans un contexte international, les titres en anglais, tels que « Compensation & Benefits Manager », sont fréquemment adoptés au sein de groupes renommés. Une tendance notable

est la séparation des responsabilités entre la partie « Rémunérations » et la partie « Avantages Sociaux » au sein de certaines structures. Enfin, la polyvalence est de plus en plus présente, avec des professionnels cumulant plusieurs fonctions, comme illustrées par des profils tels que « Directeur Comp & Ben, Mobilité et SIRH ».

LES FORMATIONS C&B

Les MBA

Découvrons ici les MBA dédiés au C&B qui ont pris une grande place dans la légitimation du métier.

Les « Master of Business Administration » (MBA) offerts par diverses institutions ouvrent de nouvelles perspectives d'apprentissage dans le domaine de la rémunération et des avantages sociaux. Initialement enraciné aux États-Unis, le MBA s'est imposé comme un diplôme international de premier plan en gestion et en management des entreprises, équivalent à un master en France. Conçu principalement pour les personnes cherchant à faire évoluer leur carrière vers de nouveaux sommets, le MBA est devenu un outil stratégique incontournable.

Dans le secteur du Compensation & Benefits (C&B), voici trois MBA spécialisés conduisant à l'obtention d'un titre de niveau 7, inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles.

MBA GLOBAL COMPENSATIONS & BENEFITS, proposé par l'institut Magellan.

Jean-Luc BREYSACH, Responsable pédagogique MBA Global Compensation & Benefits en parle :

« Dans le contexte actuel de guerre des talents et d'inflation, la fonction de "Compensation & Benefits manager" est plus que jamais sur le devant de la scène.

Véritable enjeu stratégique, la gestion des rémunérations et des avantages sociaux est un puissant levier d'attraction, de fidélisation, et d'optimisation de la performance des collaborateurs, contribuant ainsi à la performance et à la croissance de l'entreprise.

Cette formation vous préparera à exercer la fonction de “Manager Compensation & Benefits” (Responsable Rémunération et avantages sociaux) dans un environnement national ou international. Elle vous apportera les compétences et tous les outils nécessaires pour concevoir, adapter et mettre en œuvre un programme global de rémunération aligné sur les objectifs de l’organisation que vous rejoindrez. Elle vous permettra également d’accéder rapidement à des fonctions de Direction des Ressources Humaines.

Pivot de toutes les fonctions RH, proche de la Direction générale et en collaboration avec la Direction financière, vous contribuerez ainsi à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie Ressources Humaines de l’organisation que vous rejoindrez, et serez un acteur clé de sa performance économique et sociale. »

Pour plus d’informations :
https://mba.magellan-institute.com/fr/mba-global-compensation-benefits/

Responsable Rémunération globale et avantages sociaux (MBA Compensations & Benefits), proposé par l’École Supérieure des Assurances (ESA), en collaboration avec l’Observatoire des rémunérations et avantages sociaux (ORAS).

Il s’agit d’une formation mixte (Blended Learning) intégrant plusieurs disciplines : relations humaines, relations sociales, management, protection sociale, comptabilité, fiscalité, finance, assurance et s’articulant autour de 3 blocs. Le cursus dure 6 mois, de janvier à juin (preuve finale à l’automne) totalise 320 heures d’enseignement, dont 11 jours de regroupements mensuels, les vendredis et samedis.

Pour plus d’informations :
https://formation-assurances.esaassurance.com/formation/responsable-remuneration-globale-et-avantages-sociaux-mba-compensations-benefits-a-distance/

Executive MBA, Responsable de la rémunération globale et des Avantages Sociaux proposé par l'École Sup des RH depuis 2020. Le programme est mis à jour par un conseil scientifique composé de spécialistes en C&B et dirigé par Bernard Roman dont vous pouvez trouver ci-joint la vidéo présentant le programme :

https://youtu.be/_LIhiuxrcrQ?si=R6iq24CZ94Tfvubb

Pour plus d'informations :
https://www.supdesrh.com/formations/mba/executive-mba-responsable-remuneration-globale-avantages-sociaux/

Les formations professionnelles continues (hors MBA)

Au-delà des MBA, il existe des formations professionnelles continues, dédiées au domaine de la rémunération et des avantages sociaux, qui représentent souvent un véritable pas de plus dans l'évolution d'une carrière professionnelle.

Ces formations se déclinent en deux catégories distinctes :

- ***Initiation au Métier C&B :*** proposées par des organismes experts en ressources humaines, ces formations ciblent des professionnels du domaine. Elles visent à enrichir les connaissances existantes ou à initier les participants aux subtilités des rémunérations.
- ***Éclairage nouveau pour les professionnels RH et C&B :*** conçues pour les experts des ressources humaines et du C&B, ces formations offrent une opportunité d'approfondir leurs connaissances sur les rémunérations et les avantages sociaux.

Une variété d'organismes offre ces formations, toutes axées sur l'établissement de systèmes de rémunération efficaces à travers divers mécanismes et outils tels que les grilles de salaire, les matrices d'augmentation, et l'optimisation des coûts.

Par exemple, GERESO propose un cycle de formation Formations intitulé « Stratégie et pilotage des rémunérations » avec différentes thématiques que vous pouvez trouver sur le lien suivant : https://www.gereso.com/formations/avantages-sociaux/#domaine-REMUNE

LES COMMUNAUTÉS C&B – UN BESOIN D'ÉCHANGES, UN RÉSEAU NÉCESSAIRE

Aujourd'hui, les professionnels se regroupent de plus en plus dans des clubs professionnels dont les plus connus sont :

- La « C&B » University de la société Adding - https://www.adding.fr/campus/universite-entreprise/ ;
- Le Club Observatoire des rémunérations et avantages sociaux (ORAS) du groupe RH&M - https://www.club-oras.com ;
- Le Club « C&B » du Cercle Magellan - https://www.magellan-network.com/fr/clubs-dexpertise/international-comp-ben-club/presentation ;
- L'addition : https://www.epsor.fr/laddition (développé dans l'encadré) ;
- Le Club « Compensation Café - https://www.compensationcafe.com.

Ces clubs permettent alors aux C&B de se constituer un réseau. Ils rendent possible un échange et une transmission d'informations entre les professionnels qui y adhèrent. Ces échanges pourront concerner les pratiques en termes de rémunérations et d'avantages sociaux, mais aussi de législation, par exemple, à travers les retours d'expérience de chaque professionnel.

De plus, ces clubs permettent de promouvoir la fonction, notamment au travers de formations ou de référentiels. Ainsi, le Cercle Magellan, ou encore le Groupe RH&M proposent aux professionnels de la fonction RH de se spécialiser en Comp & Ben. Les membres du Cercle Magellan ont également rédigé un référentiel Comp & Ben, pour l'ensemble des métiers de la fonction. Il va aider les professionnels à tenir au mieux leur poste, et éventuellement les débutants à s'y préparer.

En plus de ces clubs professionnels, il est pertinent d'aller voir auprès de réseaux RH plus généralistes qui peuvent avoir un club spécifique sur le sujet ou des évènements s'associant à la thématique.

Enfin, il peut être pertinent d'aller sur les réseaux sociaux virtuels tels LinkedIn qui hébergent des groupes de discussion sur n'importe quel sujet et peuvent donc proposer ainsi des groupes de discussion sur les thématiques de rémunérations ou d'avantages sociaux. Lieux d'échanges et de transmission d'informations, ces groupes de discussion sont aujourd'hui en vogue et prisés par les professionnels de la fonction.

Un focus sur un club en particulier - L'addition

https://www.epsor.fr/laddition

L'addition est une communauté dédiée aux acteurs de la rémunération et des avantages sociaux, créée par Julien Niquet & Benjamin Pedrini, les fondateurs d'Epsor. DRH et C&B d'ETI et de grandes entreprises se rencontrent pour partager leurs enjeux, la gestion de leur politique de rémunération et leur vision du métier. Cela se passe au travers d'évènements en ligne et/ou en présentiel, par le biais d'un magazine papier et de livres blancs. Des interviews d'experts de la rémunération et des avantages sociaux sont proposés soit sous la forme de webinaire, soit sous la forme d'articles traitant de sujets multiples comme les impacts et les enjeux de la politique salariale ou comment valoriser sa politique de rémunération. Vous retrouverez dans l'ouvrage des extraits de ces interviews.