

ÉVALUATION ET RÉTRIBUTIONS

dossier

PRATIQUE RH. Haribo France a mis en place le bilan social individuel (BSI) en 2016 afin de valoriser sa politique de rémunération globale. Comment élaborer son BSI ? Quel rôle pour les managers ? Comment acculturer les collaborateurs à l'économie de l'entreprise ? Éléments de réponse avec Sylvain Chardard et Delphine Grugnardi, respectivement DRH et RRH d'Haribo France.

BSI

La mise en place du bilan social individuel chez Haribo

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH

Pourquoi avoir mis en place le BSI chez Haribo France ?

Sylvain Chardard : Chez Haribo, nous nous inscrivons dans des relations de confiance et de long terme avec nos collaborateurs. Dans cette optique, la transparence est essentielle. Il était pertinent de proposer à nos salariés un document regroupant de manière claire la rémunération et les avantages dont ils disposent dans l'entreprise. Mettre en place le BSI, c'est aussi donner les clés de compréhension et des connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise aux collaborateurs et aux managers.

Comment le projet a-t-il été soutenu par le comité de direction ?

S.C. : Le comité de direction a soutenu la démarche dès le départ, notamment parce qu'elle nous permet de nous démarquer et de mettre en valeur la politique de rémunération globale de l'entreprise.



SYLVAIN CHARDARD

Depuis 2014 :
DRH
d'Haribo France

2005-2014 :
RRH puis DRH
de Kerry Group

2002-2004 :
RRH
d'Office Depot

Contrairement à d'éventuelles craintes de départ, notre démarche de transparence a été payante et il y a eu très peu de réclamations individuelles suite à la mise en place du BSI. Nous avons accompagné et responsabilisé les managers avec cet outil.

Delphine Grugnardi : En effet, tous les managers ont reçu une note d'information leur détaillant le contenu et l'objectif du BSI ainsi que les bilans individuels des membres de leur équipe afin d'être en capacité de répondre à leurs questions le cas échéant.

Comment s'est déroulé ce projet concrètement ?

D.G. : Il nous a fallu environ trois mois de travail pour aboutir à notre premier BSI, avec l'accompagnement d'un prestataire. Le travail initial a consisté à lister tous les avantages et éléments de rémunération afin d'avoir une photographie très précise de la politique de rémunération globale de



La mise en place du BSI chez Haribo France s'inscrit dans un dispositif plus large de formation des salariés à la culture économique et financière de l'entreprise. »



Contrairement à d'éventuelles craintes de départ, notre démarche de transparence a été payante et il y a eu très peu de réclamations individuelles suite à la mise en place du BSI. »

l'entreprise. Nous avons ensuite recueilli et compilé les données individualisées et élaboré la maquette de l'outil.

S.C. : Il ne faut pas négliger les réflexions autour du graphisme et du rendu final du BSI afin qu'il soit accessible et attractif. Nous avons opté pour un visuel en accord avec la charte graphique d'Haribo France, et changeons à chaque nouvelle édition certains éléments pour coller avec les produits phares de l'année.

Comment est organisé le BSI chez Haribo ?

D.G. : Côté contenu, nous ouvrons le BSI par un édito et faisons le point sur les moments forts de l'année passée et de celle à venir. Les pages centrales présentent toutes les composantes de la rémunération globale :

- le salaire fixe,
- le salaire de performance (primes),
- les autres éléments de salaire (complément individuel, contraintes de postes...),
- la participation,
- l'intéressement,
- la mutuelle,
- la prévoyance,
- l'article 83.

Enfin, nous rappelons le calendrier de versements (primes, participation, intéressement), les contacts utiles (prévoyance et mutuelle) et les autres avantages disponibles (prime de transport, restauration...).

S.C. : Nous avons également fait le choix de proposer un historique sur 10 ans de l'évolution de la rémunération brute et de l'épargne salariale, ainsi que de l'évolution des augmentations du salaire de base brut comparée au taux d'inflation.

D.G. : À l'avenir, nous envisageons de donner une plus grande place dans le bulletin aux données individuelles consacrées à la formation, afin de communiquer



DELPHINE GRUGNARDI

Depuis 2020 :
RRH du site Uzès,
Haribo France

2017-2019 :
responsable
rémunération et
reporting social,
Haribo France

2012-2017 :
chargée de mission
RH, Haribo France

2000-2012 :
assistante RH,
Haribo France



Haribo France en chiffres

- **750** collaborateurs
- **2 sites** de production
- **50 000 tonnes** de bonbons par an

sur l'investissement réalisé par l'entreprise pour la montée en compétences des collaborateurs.

Au-delà du BSI, comment accompagnez-vous les collaborateurs dans la compréhension des enjeux économiques ?

S.C. : Parler de rémunération globale des salariés implique d'évoquer notamment la participation et l'intéressement, et donc la manière dont le résultat de l'entreprise est créé. La mise en place du bilan social individuel chez Haribo France s'inscrit dans un dispositif plus large de formation des salariés à la culture économique et financière de l'entreprise lancé en 2018. L'ensemble des salariés assiste ainsi à une session d'information de quatre heures, dont le contenu a été créé par les fonctions RH, finance et quelques managers opérationnels. Ces sessions nous permettent de faire le point sur le fonctionnement de l'entreprise, les notions clés (chiffre d'affaires, charges, résultat...), les investissements réalisés et le partage de la valeur. Nous avons souhaité faire de ces formations des moments ludiques et pédagogiques, axés sur l'échange avec nos salariés.

Quel est votre retour d'expérience sur la mise en place du BSI chez Haribo France ?

D.G. : La mise en place du BSI a été très bien accueillie par les salariés. Plébiscité, il existe désormais une véritable attente autour de cet outil. Je recommande aux professionnels RH souhaitant le mettre en place d'avoir une ressource dédiée, notamment lors de la mise en place, car il s'agit d'un projet relativement chronophage et pour s'assurer de la qualité des données transmises. ●