

BAROMETRE ORAS ASYMPTEO 2011

FONCTION RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

SYNTHESE 1^{ère} partie Enquête de rémunération

Pascal POIGET – Directeur Général ASYMPTEO

Emplois repères pris en compte

- A Directeur des rémunérations et des avantages sociaux
- B Responsable rémunération et avantages sociaux
- C Chargé rémunération et avantages sociaux
- D Assistant rémunération et avantages sociaux

Chaque emploi repère a une définition associée.

Description de l'échantillon 2011

Salaires traités : 121 dont 7 départs

Entreprises participantes : 66

Répartition par localisation géographique

Paris et région parisienne	76%
Grandes métropoles (villes de + 200.000 habitants)	19%
Province	3%

Synthèse des salaires 2011 France entière

Emploi repère	Salaires de base médian	Salaires total médian	Age moyen	Expérience moyenne	Effectif concerné	Nombre sociétés
A	85 456	109 430	42 ans	6 ans	24*	21
B	60 621	66 230	38 ans	5 ans	45	39
C	34 175	42 875	32 ans	8 ans	39	31
D	27 352	28 975	35 ans	8 ans	7	7

Salaires bruts en Euros - MED = médiane.

*Il y a plusieurs directeurs dans la même entreprise.

Evolution du salaire

(individus présents aux mêmes emplois repères en 2011 et en 2010)

Emploi repère	Taux d'augmentation salaire de base	Taux d'augmentation salaire total
A	4,2%	9,1%
B	1,4%	3,5%
C	2,6%	2,9%
D	ns	ns

La 2^{ème} partie (synthèse de l'enquête qualitative associée) paraîtra dans le prochain numéro.

Et si la politique salariale était une affaire trop sérieuse pour être déléguée aux managers ?

Un véritable rôle managérial inclut la délégation de la responsabilité dans la détermination des augmentations individuelles. Ce principe est établi depuis de nombreuses années, en corollaire des politiques de responsabilisation, d'empowerment... Il a conduit à la délégation de budgets d'augmentations avec lesquels les managers doivent proposer les mesures adéquates. Selon les entreprises, les managers seront aidés de plus ou moins d'orientations ou d'outils (lettre d'orientations annuelles, tableaux ou matrices d'augmentation ...).

Les orientations sont notamment diffusées pour que la politique salariale s'applique de façon homogène dans l'entreprise. Or, dans beaucoup de cas, chaque manager construit, quelquefois inconsciemment, ses propres principes de politique salariale, qui peuvent être assez différents d'un manager à l'autre. Les spécialistes C&B (consultants ou managers de l'entreprise) qui ont conduit des actions de formation du management sur ce thème, et fait travailler les managers sur ce sujet, le constatent régulièrement.

D'ailleurs les exigences faites au management se révèlent quelque peu paradoxales. Ils doivent en effet à la fois, être proches de leurs équipes (collectivement et individuellement), les motiver, les écouter, favoriser leur développement ... et appliquer des mesures excluant saupoudrage et tourmiquet, différenciées et adaptées à la situation de chacun (performance, salaire) sans être discriminantes (les femmes / hommes, les temps partiels) ... le tout avec un budget situé entre 1% et 2,5% selon la politique salariale de l'entreprise ! Ce qui conduit certains managers à répondre aux salariés frustrés « si j'avais pu faire plus, je n'y peux rien, c'est la DRH, les budgets » ... discours qui fait hurler les DRH.

Et si la politique salariale, gestion d'une ressource rare, était une affaire trop sérieuse pour être confiée aux managers ? Et si la délégation de la politique salariale était condamnée à aboutir à des choix souvent subjectifs, quelquefois maladroits, difficile à concilier avec le management de proximité, confronté aux besoins de reconnaissance des collaborateurs ?

C'est ce que tendent à considérer certaines entreprises, qui appliquent un principe de délégation des appréciations de performance (qui d'autre que le manager est légitime pour formuler l'appréciation, sous contrainte de transparence ?), mais traitent de façon centralisée la formation de la décision salariale. Le rôle du manager s'arrête donc à la formulation de l'appréciation, et au relais de la décision salariale, selon la politique de l'entreprise. Avec un tel processus, ce sont la Direction Générale et la DRH qui seront acteurs et garants de la mise en œuvre et de l'application d'une politique salariale véritablement commune. ■

par **Pierre TRIQUET**,
Conseil indépendant en rémunération et développement des ressources humaines
Si vous souhaitez dialoguer avec l'auteur de cet article : pierre.triquet@r-drh.com