



POLITIQUES SALARIALES : QUEL ROLE CREDIBLE POUR LES MANAGERS ?

Par Pierre Triquet, Conseil Consultant - Fondateur
Rémunération & Développement Ressources Humaines

Une délégation couramment pratiquée

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 ...).

Chacun élabore sa politique salariale

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 travaillé avec des managers sur ce sujet, le constatent régulièrement.

Des exigences paradoxales

Par ailleurs les exigences faites au management se révèlent paradoxales. Les managers 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

tourniquet, 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% 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 » ... lequel discours fait hurler les DRH.

Et si la politique salariale, gestion d'une ressource rare, était une mission impossible pour les 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 ?

Une délégation recentrée sur l'appréciation de la performance

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 ?), mais traitent de façon centralisée la formation de la décision salariale. Le rôle du manager se concentre donc sur la formulation de l'appréciation, à la communication de la politique de l'entreprise, à l'aménagement éventuel de la recommandation de l'entreprise et sa communication au collaborateur. Avec un tel processus, qui exige une communication claire de la politique, ce sont la Direction Générale et la DRH qui seront responsables et garants de la mise en œuvre et de l'application d'une politique salariale véritablement commune.

Si vous souhaitez dialoguer avec l'auteur de cet article : pierre.triquet@r-drh.com
ou mob. 33 (0)6 83 38 00 85