

Salaire des cadres

Qu'en est-il en temps de crise ?

Selon l'APEC, le salaire médian des cadres en 2007 s'établit à 45 keuros (soit 3700 euros net par mois). La moitié des cadres perçoit un salaire annuel brut fixe inférieur à ce montant et l'autre moitié un salaire supérieur.

Les salaires sont toutefois très contrastés du fait de la diversité des profils cadres : 80% des cadres sont compris dans une fourchette de salaire de 31 à 77 keuros. Selon l'Insee, il existe d'ailleurs des écarts plus forts entre les cadres les moins bien payés et les employés qu'entre les cadres les mieux payés et les moins bien payés.

Depuis la fin des années 1990, le salaire des cadres a diversement évolué en fonction de la conjoncture. Entre 1998 et 2001, on observait une hausse continue de la proportion de cadres augmentés. A partir de 2001, la proportion des augmentations a diminué mais dès 2004, elle croît à nouveau accompagnant ainsi la reprise économique. Depuis 2005, la part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation est en diminution : elle atteint difficilement les 45% aujourd'hui.

Pourquoi les cadres se retrouvent être les grands perdants dans le jeu des augmentations

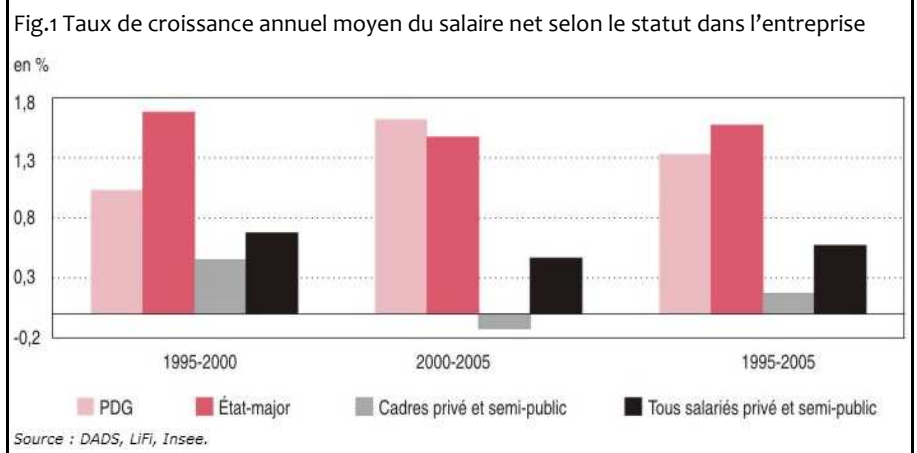
Tout d'abord, on peut être tenté de trouver une explication au niveau du statut spécifique des cadres. Du fait de la prédominance de l'individualisation salariale, la majeure partie de

leurs augmentations est directement liée à l'atteinte d'objectifs personnels. Les cadres ont depuis toujours été confrontés à cette situation et acceptent que leur niveau de salaire soit corrélé à leur performance. D'ailleurs, lorsqu'elle est bien utilisée, l'individualisation est pour eux une réelle source de motivation au travail. Cela dit, en 2007 plus de la moitié des cadres n'ont obtenu aucune augmentation de salaire. Faudrait-il en déduire que plus d'un million de cadres en 2007 n'ont pas été performants dans leur travail ? Si c'est le cas, les entreprises doivent réellement réviser leurs méthodes de recrutements...

En réalité, ce constat révèle le processus de déconstruction du statut de cadre. L'autonomie, les responsabilités et l'engagement professionnel ne sont plus que du vernis managérial pour justifier la dégradation constante des salaires. La valorisation de la

performance individuelle est telle que les cadres sont convaincus d'être les seuls garants de l'évolution de leur salaire. Autrement dit s'il ne sont pas augmentés, c'est uniquement parce qu'ils n'ont pas été assez performants.

Cet ancrage idéologique les a conduit à être les derniers concernés par les augmentations collectives et à voir leurs bonus et primes fondre comme neige au soleil dès que l'entreprise souhaite réduire ses coûts. Sur ce point, les données de l'Insee sont probantes. Depuis 1995, le taux de croissance annuel du salaire selon le statut dans l'entreprise a été défavorable aux cadres, par rapport aux autres catégories de salariés. Sur la période 2000-2005, leur salaire évolue même négativement puisqu'il atteint un taux de croissance de -0,1. A titre de comparaison, le taux de croissance du salaire des hauts dirigeants est six



fois supérieur à celui des cadres de 1995 à 2005 (Fig. 1).

Le salaire ne rétribue plus le travail mais la fidélité à l'entreprise

Le salaire rémunère de moins en moins le travail pour devenir un outil stratégique de fidélisation, plus particulièrement dans les secteurs où le marché est tendu. La performance, la motivation ou l'engagement sont progressivement moins reliés au salaire. Une évolution qui explique pourquoi tant de cadres voit leur salaire peu évoluer malgré leur « performance » au travail.

Les entreprises n'ont en fait pas une politique de rémunération définie ni une réflexion globale sur la rémunération. Leurs pratiques de rémunération plus proche du mimétisme varient surtout en fonction des tendances du marché. Le but étant de rester compétitif. D'ailleurs, en moyenne une fois par an, les DRH des entreprises établissent des enquêtes de rémunération, pour rester au fait des salaires pratiqués par les concurrents, et se renseignent sur les nouveautés en matière de rémunération.

La recherche de compétitivité entraîne ainsi une uniformisation des salaires proposés dans les entreprises, avec tout de même une distinction entre les grandes et les petites, les grandes entreprises disposant d'un éventail plus large de composantes de rémunération.

Impact limité de la crise sur les augmentations

La rémunération des cadres étant essentiellement un outil de fidélisation, celle-ci sera peu impactée par la crise. Selon l'enquête annuelle de la Cegos, les DRH prévoient en effet d'augmenter le salaire des cadres de 3,6% en 2008 et de 3,7% en 2009. Malgré les incertitudes liées à la crise, 68% des entreprises souhaitent ainsi maintenir les budgets destinés aux augmenta-

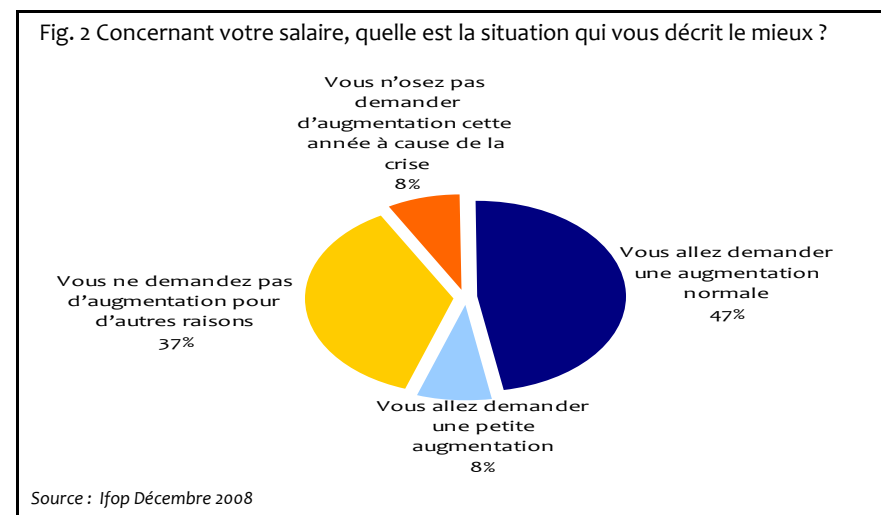
tions individuelles.

Bien que paradoxales, ces données ne sont pas incohérentes au regard des logiques de fidélisation citées plus haut. Les entreprises n'ont pas intérêt à geler les salaires au risque de perdre leurs « meilleurs éléments ».

Rassurons-nous, les cadres n'ont pas l'intention de se laisser faire. Toujours selon la Cegos, 95% des cadres jugent du ressort de l'entreprise de maintenir leur pouvoir d'achat face à l'inflation. Un second sondage effectué par l'Ifop fin 2008 révèle d'ailleurs que 55% des cadres ont l'intention de demander une augmentation de salaire dès début 2009 (Fig. 2). Ceux-ci ne sont pas prêts à minimiser leurs prétentions au prétexte de préserver

concernées par cette baisse, qui se vérifient également sur tous les sites proposant des offres d'emploi cadre. Concernant les jeunes diplômés, ils seront aussi touchés de plein fouet par les effets de la crise. L'Afij (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés) constate une diminution de 66% du nombre de postes ouverts aux jeunes diplômés sur son site.

Cette dégradation rapide du nombre d'offres d'emploi cadre risque de créer des tensions sur le marché. En conséquence, les salaires à l'embauche seront sans nul doute revus à la baisse, ne serait-ce que pour compenser les augmentations de salaires consenties aux cadres déjà en poste.



l'entreprise, même en temps de crise.

Un marché du travail dégradé pour les nouveaux recrutés

Certes, les cadres en poste verront leurs salaires augmenter en 2009, en revanche, la conjoncture sera beaucoup moins favorable pour les cadres en recherche d'emploi. Pour la première fois depuis 5 ans, le nombre d'offres d'emploi diffusées sur le site de l'Apec est en diminution. En novembre 2008, il a baissé de 12% par rapport à novembre 2007. Mise à part la fonction Recherche et Développement, toutes les fonctions sont

Un risque de dégradation des conditions de travail

Au vu de la baisse des recrutements, qui s'accompagne d'une diminution des contrats courts, des intérimaires et des prestataires de services, le danger est d'aboutir à une dégradation importante des conditions de travail. Les augmentations de salaire concédées aux cadres en poste peuvent en effet entraîner une contrepartie en terme de charge de travail. Journées sans fin, pression et stress au travail risquent de définir le travail des cadres dans les mois, voire les années à venir.