

L'individualisation des salaires

Ou comment reporter les risques d'entreprise sur le salaire des cadres

L'individualisation des salaires est désormais le système de rémunération par excellence des cadres. De plus en plus d'entreprises prônent ce modèle. Il serait selon elles plus équitable puisque fondé sur les performances réelles de chaque cadre. Pourtant, lorsque l'on s'intéresse aux systèmes d'évaluation mis en place par les entreprises pour juger de la performance des cadres, on voit qu'ils sont peu développés. On se demande alors comment le principe d'équité est respecté dans ces conditions.

Pour la majorité des cadres, la rémunération comporte une partie fixe mais également une partie variable

La rémunération variable se constitue de toute forme de rémunération individuelle et collective dont le montant augmente ou diminue en fonction d'un critère de performance. L'APEC révèle que 71% des cadres ont perçu une part variable en 2005 et 85% des entreprises utilisent des systèmes de primes et bonus individuels de façon régulière.

Le salaire variable est la seule composante de la rémunération qui s'applique individuellement contrairement à l'intéressement ou la participation qui sont collectifs. La généralisation du salaire variable s'inscrit donc dans une logique d'individualisation des salaires et d'une rémunération de la performance.

Les arguments mis en avant par les entreprises pour justi-

fier l'individualisation des salaires

Selon une enquête menée par la DARES, 46% des entreprises déclarent que l'individualisation motive les salariés et 47% considèrent qu'elle est plus juste que les augmentations indifférenciées. L'incitation à l'effort est présentée comme l'objectif principal de l'individualisation des salaires. Les augmentations individualisées sont ainsi censées se baser sur des critères primordiaux de performance :

- « l'intensité des efforts déployés par le salarié dans son travail » (pour 82% des entreprises interrogées)
- « la capacité à répondre à des sollicitations imprévues » (72% des réponses)
- « La contribution au fonctionnement de l'équipe » (72% des réponses).

Par ailleurs, 71% des employeurs déclarent que ce système permet de valoriser l'adhésion des salariés à la culture d'entreprise c'est à dire « l'implication des salariés

dans les objectifs de leur entreprise ».

Les contradictions des arguments qui justifient l'individualisation des salaires

Les employeurs déclarent donc majoritairement être favorables à la rémunération de la performance car celle-ci permet de motiver les salariés les plus « performants » et de sanctionner les autres.

Pourtant, lorsque l'on s'intéresse aux dispositifs mis en place par les entreprises pour quantifier la performance de leurs salariés, on voit qu'ils sont peu développés : 37% des entreprises accordant uniquement des augmentations individualisées à leurs cadres ne les soumettent pas à une appréciation de leurs performances par leurs supérieurs hiérarchiques. Comment alors peuvent-ils apprécier « objectivement » leur performance ?

Une rigueur salariale uniquement imposée aux cadres

En réalité, l'individualisation des

| Fig. 1 Entreprises pratiquant des : | Salariés non cadres | | Salariés cadres | |
|--|---------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | 1998-1999 | 2004-2005 | 1998-1999 | 2004-2005 |
| Augmentations générales de salaires | 67% | 75% | 46% | 53% |
| Augmentations individualisées hors primes | 69% | 76% | 54% | 68% |
| Primes liées à la performance individuelle | 52% | 55% | 49% | 63% |
| Primes liées à la performance collective | 34% | 50% | 33% | 51% |
| Aucune augmentation | 7% | 3% | 20% | 20% |

Source: DARES 2007

salaires permet de faire l'impasse sur les augmentations collectives du salaires des cadres : les employeurs considèrent que les cadres sont plus attachés à l'atteinte de leurs objectifs qu'à l'augmentation de leur salaire.

Quand on demande aux entreprises « ce qui pousse les salariés non cadres de leur entreprise à s'investir », la majorité répond les incitations salariales. A la même question appliquée aux cadres, la majorité répond que c'est « l'identification aux objectifs de l'entreprise » et seulement une minorité répond « les incitations salariales ». Les employeurs ont donc toujours considéré que les cadres étaient moins attachés à la

rémunération que les non cadres. Aussi, pour faire face à des difficultés conjoncturelles, les directions n'hésitent pas à supprimer toute augmentation de salaire pour les cadres sans généraliser aux non cadres. Cette suppression engendre, selon eux, moins de risques en terme de productivité et de conflit social (Fig.1).

Flexibiliser les salaires permet de reporter une partie des risques d'entreprise sur les cadres

Les augmentations de salaire pour les cadres se font donc essentiellement par le biais de primes de performance. Mais pour rétribuer la performance, il faut déjà que les

managers soit au fait de la politique de rémunération de leur entreprise. Or, ce n'est pas le cas. Ni les managers, ni les cadres ne peuvent expliquer avec précision tous les critères qui influent sur le montant des primes. Le plus souvent, les managers ne décident d'ailleurs pas des variations de rémunération appliquées à leurs équipes. Les données de la Dares montrent bien que les critères de toute revalorisation salariale sont avant tout les résultats financiers de l'entreprise et les directives du siège (Fig. 2).

Même dans les entreprises où les critères de rétribution de la performance sont bien définis et connus, il est fréquent que les bonnes appréciations des cadres soient toutes revues à la baisse. Quand une entreprise connaît une situation économique difficile, les cadres les « plus performants » et les « moins performants », selon les critères en vigueur dans l'entreprise, se voient attribuer le même niveau de primes ou pas du tout.

On comprend alors que les primes de performance censées motiver les cadres les plus performants sont en fait la variable d'ajustement qui permet d'amortir les difficultés financières d'une entreprise.

Fig. 2 Les principaux critères de revalorisation salariale en 2004-2005 selon les représentants de la direction

| | |
|--|-----|
| Les résultats financiers de l'entreprise | 65% |
| Les directives du siège ou de la maison mère | 63% |
| La nécessité de maintenir un bon climat social | 54% |
| La revalorisation du SMIC | 47% |
| L'inflation | 37% |
| Les recommandations de branche | 30% |
| La comparaison des salaires avec d'autres employeurs | 13% |

*Lecture : 65 % des représentants de la direction déclarent que les résultats financiers de l'entreprise constituent un critère primordial pour les revalorisations salariales.
Remarque : le total ne fait pas 100 % car pour chaque établissement plusieurs critères peuvent être déclarés.
Source : DARES 2007*

L'individualisation des salaires « individualise » les relations de travail :

⇒ L'attribution de primes liées aux performances individuelles mène à des dérives et à des conflits au sein des équipes de travail. Des critères relationnels et subjectifs peuvent influencer sur l'attribution des primes, créant des sentiments d'injustice au sein d'une équipe et détériorant le collectif du travail.

⇒ Les managers évitent fréquemment de différencier les performances des membres de leur équipe par crainte de générer des frustrations et de la démotivation. Ils privilégient le « saupoudrage » des augmentations. La rétribution de la performance perd alors tout son sens : elle n'a plus lieu d'être et devrait être remplacée par une augmenta-

tion collective du salaire de base.

⇒ Les cadres qui reçoivent les plus fortes primes de performance peuvent aller jusqu'à quitter leur entreprise par crainte d'affronter le mécontentement des autres salariés.

⇒ Dans certaines entreprises, dans les cabinets de conseil notamment, la prime d'un manager est fixée non pas en fonction de sa propre performance mais en fonction de la rentabilité de son équipe. Les chefs d'équipe sont quasiment encouragés à augmenter la charge de travail des membres de leur équipe sur un temps de plus en plus limité, c'est le seul moyen pour eux de percevoir leur prime mensuelle.

Selon l'enquête CEGOS, 61% des salariés considèrent que la politique salariale de leur employeur n'est pas

équitable et 70% des cadres se déclarent peu ou pas satisfaits de la rémunération à la performance. Le système d'individualisation n'empêche pas l'adhésion des salariés qui le perçoivent comme une violence. Pourtant, ce modèle continue à se généraliser.

On comprend dès lors pourquoi les cadres sont de moins en moins fidèles et solidaires de leur entreprise. Pour preuve, les chiffres de la mobilité externe : en 2007, 63% des cadres sont engagés dans une démarche de mobilité. Ils sont perpétuellement à l'écoute du marché et n'hésitent pas à partir dès qu'une meilleure offre (de rémunération) se présente.

L'individualisation des salaires si elle ne s'accompagne pas d'un système d'augmentations collectives devient contre-productive.