

# Les politiques de rémunération des entreprises : diversification, individualisation et segmentation

Jocelyne Barreau, Delphine Brochard, LESSOR, Rennes 2

---

L'exploitation de l'enquête REPONSE que nous avons menée avait pour objet d'étudier les pratiques salariales des entreprises françaises, les justifications qui les portent et leurs déterminants en termes de caractéristiques des entreprises. Son champ concerne les établissements de plus de 20 salariés, possédant à la fois des cadres et des non cadres, hors secteurs administration et éducation-santé-sociale (marqués par une forte inertie des pratiques salariales). Cette présentation en expose les principaux résultats.

Nous établirons pour commencer un état des lieux des pratiques salariales, tel qu'il ressort de l'enquête. Nous verrons apparaître une large diversification des pratiques salariales, une segmentation entre cadres et non cadres, ainsi qu'un fort développement de l'individualisation et de la flexibilité des rémunérations. Nous évoquerons ensuite les discours justifiant ces nouvelles politiques de rémunération et nous soulignerons le décalage entre les politiques affichées et les pratiques repérées. Nous tenterons de montrer alors, et pour finir, que l'étude des caractéristiques des établissements radicalisant l'individualisation des rémunérations de leurs salariés cadres et/ou non cadres, offre une meilleure appréhension des logiques à l'œuvre derrière ces évolutions.

## I. Les pratiques salariales : un état des lieux

### Les formules salariales

L'enquête REPONSE, qui interroge les dirigeants sur la nature des augmentations de salaires pratiquées en 1998, fait apparaître :

- une large diversification des formules salariales adoptées
- un recours important à l'individualisation aux dépens des augmentations générales
- une nette segmentation entre cadres et non cadres

Les quatre types d'augmentation : augmentation générale, augmentation individualisée, prime à la performance individuelle et prime à la performance collective, sont utilisés et combinés selon des formules diverses, et appliquées de façon différenciée aux cadres

et aux non cadres<sup>1</sup>. On observe ainsi, d'une part, que les seize combinaisons possibles (de l'absence d'augmentation à l'utilisation des quatre modalités de rémunération) sont citées ; et que d'autre part, moins de 36 % des établissements appliquent la même formule à leurs salariés cadres et non cadres.

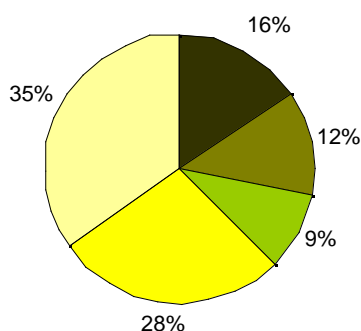
Si, pour simplifier, on regroupe les seize formules possibles en 5 grands groupes (cf. graph. 1), on peut résumer tout à la fois cette diversité et cette segmentation des pratiques salariales. Il apparaît que si l'exclusion de toute augmentation générale dans les formules salariales ne constitue pas la règle, l'individualisation et la flexibilité (le recours aux primes réversibles pour partie ou tout de l'augmentation de la rémunération) sont loin de constituer des pratiques marginales. Ces pratiques sont particulièrement présentes dans la rémunération des cadres qui, historiquement, ont été les premiers concernés. 37 % des établissements déclarent avoir en 1998 fait bénéficier leurs salariés cadres d'augmentations totalement individualisées et/ou de primes à la performance ; c'est le cas pour les non cadres dans seulement 27 % des établissements.

---

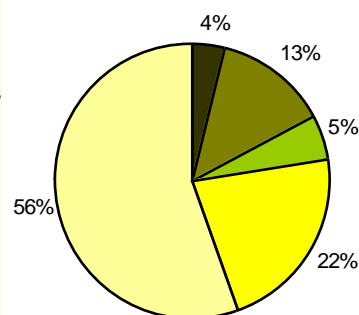
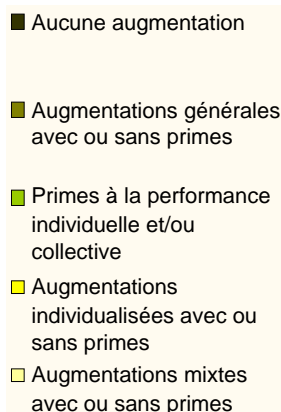
<sup>1</sup> Les stocks options sont très peu utilisées : 3,2 % des établissements affirment en avoir fait bénéficier leurs cadres pour l'année 1998 ; 1,7 % pour les non cadres.

Graphique 1

Types d'augmentation appliquées en 1998 aux salariés cadres



Types d'augmentation appliquées en 1998 aux salariés non cadres



En somme, le développement de l'individualisation se concrétise par la multiplication des formules salariales intégrant des augmentations individualisées et/ou des primes à la performance individuelle. Cependant, et probablement pour éviter une dégradation du climat social (nous y reviendrons), les entreprises associent fréquemment des augmentations générales ou des primes à la performance collective à ces formes individualisées.

L'étude en dynamique d'un panel d'établissements ayant répondu à la fois à l'enquête REPONSE de 1992 et à celle de 1998 confirme ces tendances (cf. notre article in Travail et emploi, n° 93).

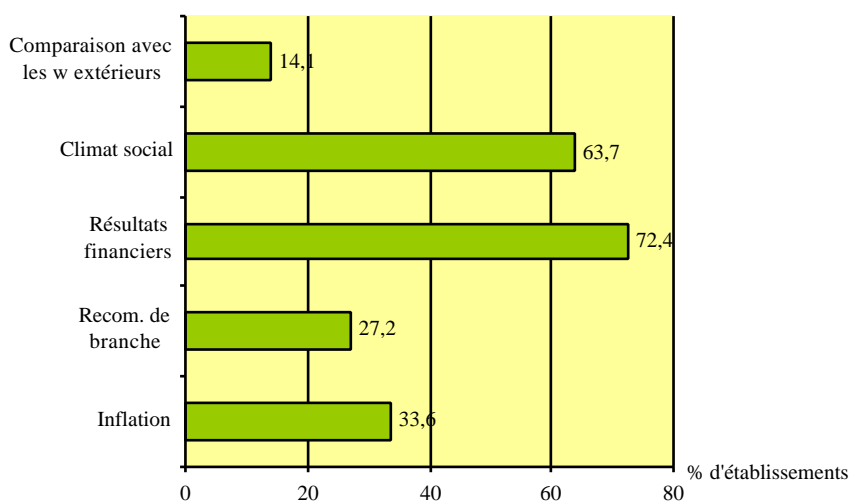
#### Les critères de revalorisation salariale

Si l'on interroge les directions sur les critères qui ont présidé à leurs décisions de revalorisations salariales, on voit apparaître les premiers éléments d'interprétation de ce panorama des pratiques salariales (cf. graph. 2).

On note d'abord que cette diversification des pratiques va de paire avec le déclin des références propres aux « trente glorieuses ». L'inflation et les recommandations de branche passent au second plan ; elles ne constituent plus des références primordiales pour les décisions de revalorisation salariale. Pour autant, conclure à l'abandon total des références de la période « fordiste » est prématuré. L'enquête révèle en effet que si les entreprises revendiquent (pour 66% d'entre elles) une large autonomie en matière d'évolution salariale, la référence aux branches professionnelles demeure importante : les conventions collectives de branche restent pour beaucoup d'entreprises le fondement des systèmes de classification (pour 66 % des établissements interrogés) et des hiérarchies salariales (pour 73 % des établissements).

Graphique 2

Critères primordiaux de revalorisation salariale



Mais, c'est un fait, l'étude fait apparaître une nette domination des critères internes à l'entreprise. Les résultats financiers de l'entreprise et le maintien d'un bon climat social sont ainsi les premiers critères cités.

De même, si l'on croise les différents critères proposés deux à deux, on observe que l'association la plus fréquente est celle de ces deux critères : 50 % des établissements citent conjointement le critère des résultats financiers et celui du climat social. Ce qui laisse penser que la volonté de lier l'évolution des rémunérations à celle des résultats de l'entreprise est tempérée par la nécessité d'accorder des augmentations suffisantes pour éviter des revendications salariales susceptibles d'entraîner un conflit.

Cette référence privilégiée aux critères des résultats financiers et du climat social en matière de revalorisation salariale se retrouve dans les caractéristiques des établissements qui n'accordent aucune augmentation. En effet environ 40 % des établissements n'accordent aucune augmentation à leurs salariés non cadres et 23 % de ceux qui adoptent cette pratique à l'égard de leurs cadres disent connaître une activité décroissante (alors qu'ils sont moins de 16% dans l'ensemble des établissements enquêtés à être dans cette situation), 31 % (respectivement 23 %) avoir connu une variation exceptionnelle à la baisse en 1998 (contre 15 %) et 25 % (respectivement 21 %) avoir une rentabilité inférieure à celle de leurs principaux concurrents (contre 18 %).

Ces établissements peuvent reporter sur leurs salariés le poids de ces mauvais résultats d'autant plus facilement que les conflits collectifs y sont plus rares (22 % dans le cas des non-cadres et 16% dans le cas des cadres déclarent avoir connu un conflit au cours des années 1996, 1997 et 1998 contre 23 % en moyenne). Ils sont de fait moins nombreux que la moyenne de l'échantillon à mettre en avant le critère du maintien d'un bon climat social comme primordial dans leurs décisions de revalorisation salariale. Notons que cette relative "paix" sociale est à mettre en perspective avec la taille de ces établissements. Ces derniers appartiennent en effet plutôt à des entreprises de moins de 100 salariés (à hauteur de 69% pour les établissements n'accordant aucune augmentation à leurs salariés non cadres et à hauteur de 76% pour les établissements n'accordant aucune augmentation à leurs salariés cadres) et ont donc un régime de régulation sociale propre à ces petites structures.

## II. Les logiques de l'individualisation et de la flexibilité : le discours des dirigeants

Voyons à présent ce qui détermine le choix entre ces différentes pratiques et plus précisément le recours aux formes individualisées et flexibles. Evoquons pour commencer le discours des dirigeants.

Interrogés sur les effets de l'individualisation des salaires, près d'un dirigeant sur deux déclare être « tout à fait d'accord » avec l'appréciation selon laquelle cette pratique motive les salariés, comme avec l'idée selon laquelle cette pratique est plus juste que les hausses indifférenciées. Seuls 8% des dirigeants partagent complètement l'idée selon laquelle cette pratique ne peut être fondée sur des critères objectifs.

De fait, parmi les établissements qui pratiquent l'individualisation des salaires, l'incitation à l'effort du salarié est le premier objectif mis en avant. Les dirigeants disent aussi valoriser, à travers ce système de rémunération, l'adhésion de leurs salariés à la culture d'entreprise et leur disponibilité, pour obtenir une capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande.

**Critères jugés comme primordiaux dans le choix des salariés bénéficiant d'augmentations individualisées :**

- l'intensité des efforts déployés par le salarié dans son travail : 40% des réponses
- l'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise : 18% des réponses
- la réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance : 14% des réponses
- la capacité du salarié à répondre à des sollicitations imprévues : 11% des réponses
- la contribution du salarié au fonctionnement de l'équipe : 8% des réponses.

À la lecture de ces résultats, on peut s'interroger sur les dispositifs mis en place afin de remplir ce "cahier des charges" de l'individualisation. On observe alors avec surprise que peu d'établissements tentent d'évaluer les performances de leurs salariés. C'est ainsi que 38 % des établissements n'accordant que des augmentations individualisées à leurs cadres et 48 % des établissements n'accordant que ce type d'augmentation à leurs salariés non cadres ne les soumettent pas à une appréciation de leurs performances par leurs supérieurs hiérarchiques. Comment peuvent-ils dès lors apprécier « objectivement » l'intensité de l'effort (et par extension la motivation) de ces salariés ? Il apparaît ici clairement qu'une partie des entreprises ne se donnent pas les moyens de respecter l'objectif d'équité interne qu'elles formulent. Ce faisant, on

peut douter de l'impact réel de l'individualisation sur la motivation des salariés et sur l'évolution réelle du rôle des cadres intermédiaires.

Concernant ces « nouvelles » pratiques salariales, on relève donc un décalage entre les politiques affichées et les pratiques repérées. L'étude des caractéristiques des établissements optant exclusivement pour des rémunérations individualisées et/ou flexibles de leurs salariés cadres et/ou non cadres, offre une meilleure appréhension des logiques à l'œuvre derrière ces évolutions.

### **III. Les logiques de l'individualisation et de la flexibilité : une étude économétrique**

Parmi les établissements qui ont pratiqué des augmentations de salaires en 1998, 44% ont exclu toute augmentation générale de leurs formules salariales pour les cadres ; ils ne sont que 28% à avoir appliqué ce mode de rémunération aux salariés non-cadres. S'il apparaît manifeste qu'une extension progressive de ce modèle en direction des non cadres est à l'œuvre, cette « deuxième vague » semble néanmoins répondre à une logique sensiblement différente. La logique marchande paraît jouer de façon beaucoup plus déterminante dans l'individualisation (totale) et la flexibilité des rémunérations des salariés non cadres et ce mouvement n'est tempéré que par la présence syndicale.

#### **Le déclin d'une logique collective de " compromis " salarial**

Pour les salariés cadres et non cadres, l'étude économétrique montre que le recours aux seules augmentations individualisées et primes à la performance est associé de façon très significative à l'abandon, pour les décisions de revalorisation salariale, de la référence à l'inflation – qui assurait le maintien du pouvoir d'achat des salariés, à la nécessité de maintenir un bon climat social et, dans une moindre mesure, aux recommandations de branche comme critères primordiaux.

Autrement dit, le maintien de ces critères au rang de référence primordiale dans les décisions de revalorisation défavorise la probabilité d'un recours exclusif aux formes de rémunérations individualisées et/ou flexibles (cf. modèle logit, encadré 1).

A ces critères prépondérants dans la période des « trente glorieuses », les établissements qui individualisent (totale) et/ou flexibilisent en substituent d'autres. Ainsi, pour les cadres comme pour les non cadres, les établissements qui adoptent cette politique de

rémunération jugent plus fréquemment que les résultats financiers de l'entreprise et la comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs constituent un critère primordial de leurs décisions de revalorisation salariale.

Il convient néanmoins ici d'opérer une distinction. En effet, en ce qui concerne les cadres, seul le critère des résultats financiers apparaît « toutes choses égales » favoriser significativement le recours à ce mode de rémunération ; à l'inverse, pour les non-cadres, seul le critère de comparaison avec les pratiques salariales extérieures à l'entreprise se révèle comme significatif.

Ce résultat différencié peut s'interpréter ainsi : ce qui pousse les employeurs à adopter cette pratique pour les non cadres, ce n'est pas tant la volonté d'indexer les rémunérations de ces salariés sur les résultats financiers de l'entreprise (volonté commune à la plupart des établissements) que la possibilité, dans un contexte de forte concurrence entre travailleurs (le chômage opérant une pression à la baisse des salaires), de faire jouer au sein de l'établissement la contrainte externe des prix du marché du travail. A l'inverse, pour les salariés cadres, l'individualisation (totale) et la flexibilisation des rémunérations semblent répondre à la volonté de faire bénéficier les cadres les plus dévoués de retombées en termes salariaux.

Cette lecture est corroborée par l'étude des représentations que les dirigeants se font des motivations des salariés. Interrogés sur ce qui incite, selon eux, les non cadres à s'investir dans leur travail, les dirigeants des établissements qui individualisent (totalement) et flexibilisent les rémunérations sont beaucoup plus nombreux que ceux qui maintiennent des augmentations générales, à mettre en avant « la crainte de perdre son emploi » (14 contre 11%) ; en revanche, « les incitations salariales » ne sont pas plus souvent citées par les premiers que par les seconds. Pour ce qui est des cadres, les dirigeants des établissements qui appliquent ces nouveaux modes de rémunération mettent en avant plus fréquemment « les incitations salariales » (10 contre 7%) et « le besoin de reconnaissance par les supérieurs » (6 contre 4%).

Un autre argument joue dans le sens de notre interprétation : les établissements qui ont cette pratique à l'égard des non cadres sont beaucoup moins nombreux que le reste de la population à avoir signé un accord d'intéressement (39 contre 47%) ; ce qui n'est pas le cas pour les cadres.

#### **Une application différenciée de la logique marchande**

Cette différenciation cadres/non cadres s'accroît si l'on considère l'impact des variables reflétant la santé économique de l'entreprise. Ces variables apparaissent en effet jouer sur la probabilité d'individualiser (totalement)

et/ou de flexibiliser les rémunérations de façon beaucoup plus significative pour les non cadres que pour les cadres.

Ainsi l'existence d'un volume d'activité décroissant sur les trois dernières années, une demande difficile à prévoir et un niveau de rentabilité inférieur à celui des concurrents sont autant de facteurs favorisant l'individualisation (totale) et/ou la flexibilisation de la rémunération des non cadres. Dans le cas des cadres, seul le facteur de la rentabilité apparaît avoir une influence significative. D'ailleurs, si l'on examine le profil des établissements qui pratiquent cette politique envers les non cadres, on observe qu'ils sont proportionnellement plus nombreux à déclarer une part de marché inférieure à 3% (21 contre 18 % pour le reste de la population), une politique d'offre à un coût inférieur (19 contre 17 %) et une compétitivité prix (25 contre 20 %).

Ces éléments permettent de préciser notre interprétation. En ce qui concerne les non cadres, le choix d'individualiser et de flexibiliser semble porter par une volonté de faire prédominer la logique marchande dans la détermination des salaires. Ce mode de rétribution offre en effet la possibilité d'une double indexation des rémunérations à la fois sur les salaires accordés à l'extérieur de l'entreprise et sur les variations conjoncturelles de l'activité. Ainsi compris, il permet aux employeurs de reporter en partie le poids du risque marchand sur leurs salariés, sans toutefois offrir de contreparties en conséquence.

Il est significatif de ce point de vue que les établissements qui appliquent des formules salariales individualisées et/ou flexibles pour les non-cadres déclarent plus fréquemment que ceux qui conservent des augmentations générales disposer d'une autonomie totale en matière d'évolution des salaires (58 contre 49%). Cette autonomie permet tout à la fois de décentraliser la négociation pour faire de la situation économique un élément déterminant des évolutions salariales et d'apprécier directement le travail fourni par les salariés. Mais cela n'est bien sûr possible que là où l'autonomie patronale ne se heurte pas à la résistance des salariés.

#### **Le contre-poids de la résistance des salariés**

L'individualisation (totale) et la flexibilisation des rémunérations sont en effet favorisées par un rapport de force défavorable aux salariés. Ainsi parmi les établissements employant plus de 20% de salariés temporaires (salariés en C.D.D. ou intérimaires), 30% ont flexibilisé les rémunérations de leurs salariés non-cadres contre 28% en moyenne, 50% ont appliqué cette politique à leurs cadres contre 44% en moyenne. Ces résultats laissent à penser que la flexibilité des rémunérations ne se substitue pas à la flexibilité de l'emploi mais se combine à elle.

Si cette tendance est commune aux populations cadre et non cadre, en revanche elle est tempérée, dans le cas des non-cadres, par la présence de délégués syndicaux dans

l'entreprise. Les établissements qui disposent de cette représentation syndicale sont en effet moins nombreux que la moyenne à pratiquer l'individualisation (totale) et/ou la flexibilisation de la rémunération des non-cadres (24% contre 29% en moyenne). Dans cette perspective, on observera également que l'existence d'une négociation ou d'une discussion sur le thème des salaires (avec les représentants du personnel ou avec des salariés) en 1998 défavorise significativement la mise en place de ce nouveau mode de rémunération, ce qui tend à montrer que ces pratiques sont le plus souvent imposées aux salariés.

Pourtant les établissements qui mettent en place ces formules déclarent moins souvent que ceux qui maintiennent des augmentations générales, l'existence de conflits collectifs (21 contre 24% en moyenne pour les salariés non-cadres) et en particulier moins de conflits salariaux (7 contre 11% pour les salariés non-cadres ; 9 contre 12% pour les salariés cadres). Cela ne signifie pas que ces établissements soient exempts de tensions, l'opposition entre employeurs et salariés s'évanouissant dans l'adoption d'une même logique marchande, celle-ci fonctionnant comme une « idéologie commune ». En effet, ces établissements sont aussi plus nombreux que le reste de la population à déclarer un climat tendu ou plutôt tendu (13% contre 9% pour les salariés non cadres ; 12 contre 9% pour les salariés cadres) et plus nombreux à déclarer que l'ambiance de travail constitue un des facteurs qui gênent le plus l'implication des salariés dans leur travail (7 contre 6% pour les salariés non-cadres).

Mais, comme le mettent en évidence les indicateurs de climat privilégiés par les dirigeants de ces établissements, les désaccords se traduisent plutôt par des stratégies de retrait. Ainsi les critères de la productivité (18% contre 11%) et des démissions (8 contre 7%) sont-ils plus fréquemment cités par les établissements qui individualisent et flexibilisent les rémunérations des non cadres que par le reste de la population ; pour les cadres, ce sont les critères de l'absentéisme (16 contre 13%) et de la productivité (14 contre 12%) qui introduisent le plus de différenciation.

## **IV. Conclusion**

Telles qu'elles ressortent de l'enquête, les logiques sur lesquelles s'élaborent les politiques de rémunération des entreprises françaises apparaissent comme complexes. L'étude menée sur les établissements bannissant toute augmentation générale des rémunérations suggère ainsi que le mouvement régulier d'individualisation et de flexibilisation n'a pas la même signification selon qu'il s'applique aux cadres ou aux non cadres.

Appliquées aux cadres, les politiques d'individualisation et de flexibilisation semblent répondre à une volonté d'

*« indexer » la rémunération de l'encadrement sur les résultats financiers de l'entreprise puisque celui-ci contribue fortement à leur obtention. Appliquées aux non cadres, ces politiques paraissent reposer sur une autre logique. A travers ce mode de rétribution, les employeurs semblent viser un double objectif : faire jouer au sein de l'établissement la contrainte externe des prix du marché du travail (dans un contexte de forte concurrence entre travailleurs) et adapter la masse salariale aux variations de l'activité, reportant ainsi une partie du risque d'entreprise sur les salariés. Ces pratiques sont en effet l'apanage d'entreprises en difficulté ou d'entreprises dont les équipes dirigeantes profitent d'un rapport de force très défavorable aux salariés (pas de délégués syndicaux, une forte proportion de salariés sous contrat précaire) pour diminuer la part des salaires dans la valeur ajoutée.*

*Ce dernier groupe d'établissements mériterait de faire l'objet d'une étude qualitative approfondie car il apparaît emblématique d'une gestion très "traditionnelle", caractérisée par de mauvaises conditions de travail et de rémunération, conjuguées avec une forte flexibilité de l'emploi et associées à une représentation négative du travail (un coût à réduire). La flexibilisation de l'emploi et des rémunérations ne serait dès lors pas tant le passage obligé pour faire face aux nouvelles modalités de la concurrence, à l'internationalisation, à la financiarisation de l'économie que le résultat d'une mauvaise gestion et d'une stratégie défensive.*